



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podnikatelský plán

The Business plan

Student: Tomáš Šurlák

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavlína Křibíková

Ostrava 2014

## Zadání bakalářské práce

Student: **Tomáš Šurlák**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 02 Ekonomika podniku  
Téma: Podnikatelský plán  
Business Plan

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska zpracování podnikatelského záměru
3. Analýza podnikatelského prostředí
4. Praktické zpracování podnikatelského záměru
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

VALACH, Josef a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 465 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

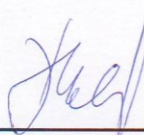
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavlína Křibíková**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

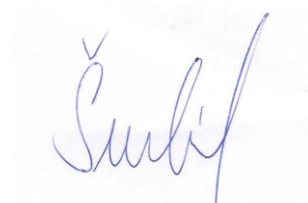


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Podnikatelský plán vypracoval samostatně pod vedením Ing. Pavlíny Křibíkové a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě dne 9. 5. 2014

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Šubík', is written over a faint, light blue rectangular stamp.

vlastnoruční podpis autora

### **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval vedoucí mé práce paní Ing. Pavlíně Křibíkové za její cenné rady, připomínky a hlavně za její trpělivost, kterou pomohla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval svým rodičům, kteří mne podporovali po celou dobu bakalářského studia.

## Obsah

<b>OBSAH.....</b>	<b>3</b>
<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU .....</b>	<b>6</b>
2.1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....	6
2.2. VOLBA PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	10
2.3. PODNIKATELSKÝ PLÁN .....	14
2.4. STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	16
<b>3. ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>24</b>
3.1. TYPOLOGIE PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ .....	24
3.2. METODY PRO ANALÝZU PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ .....	25
<b>4. PRAKTICKÉ ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU .....</b>	<b>29</b>
4.1. SHRNUÍ .....	29
4.2. POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI .....	30
4.3. VŠEOBECNÝ POPIS FIRMY .....	30
4.4. KLÍČOVÉ OSOBNOSTI .....	32
4.5. PROVOZOVNA .....	32
4.6. ZBOŽÍ, SLUŽBY .....	32
4.7. OKOLÍ FIRMY .....	33
4.8. PRODEJ .....	40
4.9. PERSONÁLNÍ OTÁZKY.....	41
4.10. FINANČNÍ PLÁN .....	41
4.11. RIZIKA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	52
<b>5. ZÁVĚR .....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>55</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>58</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

## 1. Úvod

Mnoho začínajících, ale také již úspěšných podnikatelů se domnívá, že jejich podnikatelský záměr či plán není nutné mít zpracovaný v písemné podobě a stačí mít hlavní myšlenku tohoto plánu v hlavě. Tato domněnka je však mylná. Podnikatelský plán není jenom rozhodnutí uskutečnit nějaké podnikatelské aktivity, jako například zavedení nového výrobku, rozšíření již fungující firmy nebo uskutečnění podnikatelského záměru začínajícího podnikatele. Podnikatel by měl mít také představu o své konkurenci, o množství financí, které bude potřebovat pro uskutečnění svého plánu, o požadavcích, které bude mít při získání zaměstnanců a také kolik peněžních prostředků bude potřebovat na jejich mzdové náklady atd. Nehledě na to, že většina bank při žádostech o úvěr požaduje doložení podnikatelského záměru v písemné podobě a to nemluvě o žádostech na dotace.

Dobře vypracovaný podnikatelský plán může přispět k úspěšné realizaci projektu. Uskutečňováním těchto projektů také firmy realizují své strategie. Rozhodnutí o realizaci určitého projektu je jedno z nejvýznamnějších rozhodnutí firem. Již při vypracování plánu by se mělo počítat s dvěma výrazně odlišnými možnostmi výsledku, který může nastat po realizaci projektu. Jedním z možných výsledků je úspěch projektu a následně zlepšení prosperity firmy. Druhým možným výsledkem je neúspěch projektu a s ním spojené potíže, v nejkrajnějším případě dokonce i možnost zániku firmy.

I dobře prosperující firma by měla při záměru rozšíření svých aktivit, zavedení nového výrobku, technologie, expanzi na nové trhy, vytvořit plán.

Cílem práce je vytvoření podnikatelského plánu k realizaci projektu otevření kamenné prodejny a na jeho základě rozhodnout, zda by uskutečnění tohoto projektu bylo pro firmu úspěšné a ziskové.

V teoretické části jsou shrnuty informace získané z prostudovaných zdrojů. Nejprve je uvedeno k čemu podnikatelský plán slouží a jaké by měl obsahovat náležitosti. Další kapitoly teoretické části představují postup tvorby podnikatelského plánu, který se opírá o plán z hlediska ekonomického, finančního a manažerského.

V praktické části je vytvořen podnikatelský plán obsahující charakteristiku a záměr projektu, marketingovou analýzu, rizika uskutečnění projektu, uvedení služeb na trh, personální zajištění, zajištění prostoru pro projekt, plán výnosů a nákladů a plán

peněžních toků. Podnikatelský plán je vytvořen v souladu s legislativními požadavky na otevření prodejny.

Práce je zakončena závěrem, který hodnotí získané poznatky z praktické části.



## 2. Teoretická východiska zpracování podnikatelského záměru

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy [1].

Podnikatelský plán definuje zájmy a představy podnikatele do budoucna. Jeho vypracování potřebuje značnou dávku znalostí o budoucím podnikání. V případě jeho vytváření ve středních a velkých podnicích zaměstnává široký okruh vedoucích pracovníků.

Můžeme se setkat s negativní reakcí podnikatelů na tvorbu podnikatelského plánu. Mnohdy je považován za obtěžující záležitost, či překážku při shánění investora. Obecně však plán slouží k:

- vnitřní potřebě podniku
- vnější potřebě podniku (pro mimopodnikové účely)

Z podnikatelského plánu mají užitek tři typy osob: **majitelé**, kteří myslí na budoucnost podniku, **manažeři**, jejichž hlavní náplní je řízení podniku a **investoři**, hodlající do podniku vstoupit a vložit svůj kapitál.

### 2.1. Vymezení základních pojmů

Následující kapitola práce pojednává o základních pojmech spojených s podnikatelským plánem, jako je podnikatel a obchodní korporace.

Podnikatel je dále závislý na prostředí, ve kterém působí, na zákaznících, které oslovuje, na dodavatelích, kteří dodávají zboží, materiál nebo služby, které podnikatel nutně potřebuje, na konkurenci a někdy podle druhu a typu podnikání i na sezónnosti, jinak řečeno, na klimatických podmínkách [9].

#### 2.1.1. Podnikatel

Nový občanský zákoník § 420 definuje podnikatele takto: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.

Pro účely ochrany spotřebitele se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele [15].

#### 2.1.2. Obchodní korporace

Na pojem obchodní korporace můžeme nahlížet z několika různých hledisek, podle kterých bývá poté interpretován. Nejobecnější charakteristika korporace je popisována tak, že korporací je subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Obsáhleji se jedná o právně a ekonomicky samostatnou jednotku, existující za účelem podnikání.

Právní samostatnost je možnost korporace jako takové vstupovat do právních nebo jiných vztahů s ostatními tržními subjekty pohybujícími se na trhu a tím mezi nimi také uzavírat smlouvy, ze kterých pro korporaci vyplývají jak práva, tak i povinnosti [1].

Obchodní korporací se dle Zákona o obchodních korporacích rozumí obchodní společnosti a družstva. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (tzv. osobní společnosti), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (tzv. kapitálové společnosti) a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.

#### 2.1.3. Znaky obchodní korporace

Mezi všeobecné znaky obchodní korporace patří následující body:

**Kombinace výrobních faktorů** – korporací je jen ta jednotka, v níž se efektivně a účelně kombinují faktory (práce, stroje, zařízení apod.) vzhledem k tomu, jaký je požadován výstup celé korporace.

**Princip hospodárnosti** – vyjadřuje snahu korporace vykonávat svou činnost co nejhospodárněji (maximalizace výstupu, minimalizace vstupu, optimalizace mezi výstupy a vstupy).

**Princip finanční rovnováhy** – projevuje se schopností korporace plnit své platební povinnosti v plné výši a v zadaných termínech [1].

Specifickými znaky obchodní korporace jsou:

**Princip soukromého vlastnictví** – důsledkem je, že majitel korporace si vyhrazuje právo přímo nebo nepřímo se účastnit na řízení podniku.

**Princip autonomie** – vyjadřuje svobodu a nezávislost podnikatelské činnosti, která je řízená tržními vztahy a není ovlivňována direktivními zásahy státu.

**Princip ziskovosti** – vyjadřuje podmínku vytváření zisku jako výsledku podnikatelské činnosti a zároveň také tendenci o maximalizaci zisku ve vztahu ke vloženému kapitálu.

#### 2.1.4. Velikost korporace

Pro definování velikosti korporace neexistuje jednotné vymezení. Velikost korporace však můžeme obecně definovat dle:

##### *Doporučení Evropské komise*

Dle doporučení Evropské komise jsou podniky členěny na mikro podniky, malé podniky, střední podniky a velké podniky. O počtu zaměstnanců, ročním obratu a aktivech pojednává tabulka.

Tab. 2. 1. – Členění podniků dle doporučení Evropské komise

	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva
<b>Mikropodnik</b>	< 10	< 2 mil. EUR	< 2 mil. EUR
<b>Malý podnik</b>	10 – 50	2 – 10 mil. EUR	2 – 10 mil. EUR
<b>Střední podnik</b>	50 – 250	10 – 50 mil. EUR	10 – 43 mil. EUR
<b>Velký podnik</b>	> 250	> 50 mil. EUR	> 43 mil. EUR

Zdroj: VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Členění podniků dle statistického úřadu jsou pro přehlednost zpracovány do tabulky níže.

Tab. 2. 2. – Členění podniků dle statistického úřadu Evropské unie

Počet zaměstnanců	
Malé podniky	< 20
Střední podniky	20 – 100
Velké podniky	> 100

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Podniky a podnikatelé s menším počtem zaměstnanců než 20 nemají všeobecnou statistickou povinnost a šetření v této skupině podnikatelských subjektů se provádí výběrem.

#### České správy sociálního zabezpečení

Dle české správy sociálního zabezpečení rozlišujeme podniky do 25 zaměstnanců a nad 25 zaměstnanců.

Tab. 2. 3. – Členění podniků dle České správy sociálního zabezpečení

Počet zaměstnanců	
Malé organizace	< 25
Organizace	> 25

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Členění podle České správy sociálního zabezpečení je ryze pragmatické, jelikož malé organizace do 25 zaměstnanců mají minimální administrativní zatížení v oblasti sociálního zabezpečení oproti organizacím zaměstnávající 25 a více zaměstnanců [1].

## 2.2. Volba právní formy podnikání

Volba právní formy podnikání je důležitým momentem vlastního rozhodnutí každého podnikatele. Rozhodnutí však nemusí být finální a v průběhu podnikání může podnikatel formu svého podnikání upravit.

Při rozhodování o vhodné právní formě podnikání je třeba vzít v úvahu zejména tyto skutečnosti:

- potřebná výše základního kapitálu
- daňové zatížení
- náklady na založení firmy
- manažerské předpoklady
- následnictví ve firmě [10]

### 2.2.1. Podnikání či zaměstnání?

Mezi zaměstnaneckým a podnikatelským poměrem existuje řada rozdílů, o kterých pojednává následující tabulka.

Tab. 2. 4. – Rozdíly mezi zaměstnáním a podnikáním

Faktor	Podnikání	Zaměstnání
<b>Začátek</b>	Okamžitě po rozhodnutí začít podnikat, z právního hlediska po získání oprávnění k podnikatelské činnosti	Výběrové řízení, podpis pracovní smlouvy
<b>Vyřizování na úřadech</b>	Živnostenský úřad, Finanční úřad, Zdravotní pojišťovna, Česká správa sociálního zabezpečení, Městský soud a další	Většinou žádné
<b>Ručení</b>	Celým svým majetkem nebo do výše nesplaceného vkladu,	Žádné

	dle formy podnikání	
<b>Odpovědnost</b>	Za zaměstnance, za výsledky celé firmy, za dodržování právních norem	Za výsledky své práce
<b>Možnost růstu</b>	Možný rychlý růst	Delší doba dle kariérního postupu
<b>Náplň práce</b>	Vše co je třeba	Dána pracovní smlouvou
<b>Pracovní doba</b>	Není přesně stanovena, často překračuje 8h denně, výjimkou není práce i v soboty a ve svátky	Stanovena zaměstnavatelem
<b>Plat</b>	Nepravidelný, dle výsledků podnikání	Pravidelný příjem

Zdroj: vlastní zpracování

#### 2.2.2. Právní formy podnikání v ČR

V České republice existuje řada právních forem podnikání. Osoba, která se rozhodne podnikat, může tak učinit na základě získaného živnostenského oprávnění (fyzická osoba) či se může rozhodnout založit právnickou osobu a podnikat tak jako veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost.

##### *Podnikání fyzických osob*

Fyzická osoba, která se rozhodne podnikat, musí získat živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. Podnikatel musí nejprve zjistit, do které skupiny živností patří činnost, kterou se rozhodl vykonávat. Podle požadavků na odbornou způsobilost se živnosti dělí na:

**Ohlašovací živnosti** – ty vznikají a jsou provozovány pouze na základě ohlášení. Živnosti tohoto typu jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku a dále se pak dělí na:

- **Řemeslné živnosti** – pro získání těchto živností a možnosti vykonávání těchto živností je podmínkou výuční list, maturita z daného oboru, diplom v oboru případně šestiletá praxe v oboru. Patří sem například řeznictví, zednictví, hostinská činnost aj.
- **Vázané živnosti** – pro získání živnosti spadající do této kategorie je podmínkou prokázání odborné způsobilosti, kterou stanovuje příloha živnostenského zákona. Patří sem například masérské služby, vedení účetnictví, provozování autoškoly aj.
- **Volná živnost** – pro získání volné živnosti nepotřebuje podnikatel žádnou odbornou způsobilost. Tuto živnost lze nalézt s názvem výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Podnikatel si vybere ze seznamu 80 činností ty, které bude provozovat. Příkladem oborů je velkoobchod a maloobchod, ubytovací služby aj.

**Koncesované živnosti** – vznikají a jsou provozovány na základě správního rozhodnutí. Kromě splnění odborné způsobilosti je podmínkou získání této živnosti neboli koncese také kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Patří sem provozování pohřební služby, taxislužby aj [1].

Pro vykonávání podnikatelské činnosti jako fyzická osoba je také nutno splňovat podmínky pro získání živnostenského oprávnění dané živnostenským zákonem. Jedná se o:

- **Všeobecné podmínky:**

být způsobilý k právním úkonům, být bezúhonný.

- **Zvláštní podmínky:**

odborná a jiná způsobilost - vyžaduje-li to daná živnost.

#### *Podnikání právnických osob*

Druhá varianta podnikání, kterou lze zvolit je podnikání jako právnická osoba. Při rozhodnutí takto podnikat se musí počítat s administrativně náročnější přípravou na zahájení podnikatelské činnosti a v řadě případů bude potřeba složit při zakládání firmy základní kapitál. Všechny typy právnických osob musejí být zapsány v obchodním rejstříku. Podle zákona o obchodních korporacích je možné definovat tyto právnické osoby:

**Osobní společnosti** - u těchto společností se očekává osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Patří sem:

- Veřejná obchodní společnost, zkratkou v.o.s.
- Komanditní společnost, zkratkou k. s.

**Kapitálové společnosti** – u těchto společností mají společníci pouze povinnost vnést vklad a jejich ručení za závazky společnosti je omezené nebo nebývá žádné. Do kapitálových společností patří:

- Společnost s ručením omezeným, zkratkou s.r.o.
- Akciová společnost, zkratkou a.s.

**Družstva** – nejméně častá právní forma podnikatelské činnosti. [1]

Přehledné porovnání jednotlivých forem podnikání v České republice ukazuje následující tabulka:

Tab. 2. 5. – Rozdíly mezi zaměstnáním a podnikáním

	Výhody	Nevýhody
<b>OSVČ</b>	minimum formálních povinností, nenákladné pro založení, okamžité zahájení činnosti, bez nutnosti základního kapitálu, snadné pro přerušování/ukončení	neomezené ručení - vysoké riziko, projevení finančních problémů v rodině, omezený přístup k úvěrům, působí jako "malý" či "omezený" partner
<b>v.o.s.</b>	není nutný ZK, dobrý přístup k cizímu kapitálu	neomezené ručení společníků, nutnost min. 2 společníků, pouze pro účel podnikání
<b>k.s.</b>	není nutný vysoký ZK (komandista min. 5 000 Kč), dělba zisku dle spol. smlouvy	administrativně náročný vznik, neomezené ručení komplementářů
<b>s.r.o.</b>	omezené ručení společníků, lze vložit i nepeněžitý vklad, vklad	administrativně náročnější vznik a chod – schvalování Výsledku



	splatný do 5 let, lze ustanovit dozorčí radu, počáteční vklad ve výši 1 Kč	Hospodaření, zápisy, ...
<b>a.s.</b>	akcionáři neručí za závazky spol., velmi dobře vnímána partnery – solidní a stabilní, dobrý přístup ke kapitálu, dividendy nepodléhají soc. poj.	nutnost vysokého ZK, komplikovaná a omezující právní úprava, administrativně náročné založení a řízení, nelze založit jednou FO, nutnost ověření závěrky auditorem
<b>družstvo</b>	členové neručí za závazky, jednoduché přijetí člena, nízký ZK, rovné postavení členů	zákaz konkurence pro členy představenstva a komise, vytváření nedělitelného fondu

Zdroj: vlastní zpracování

### 2.3. Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument, ve kterém jsou popsány všechny důležité vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnikatelské prostředí. Jedná se o formální shrnutí podnikatelských cílů, jejich reálnosti a dosažitelnosti za pomoci jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů. Podnikateli poslouží podnikatelský plán jako dobrý nástroj řízení podniku v období růstu a poslouží také jako podklad pro získání cizích zdrojů k financování podniku. Podnikatelský plán může sloužit i jako takzvaná studie proveditelnosti a to tehdy, když si podnikatel potřebuje ověřit, zda jsou některé skutečnosti podnikatelské myšlenky na trhu proveditelné, či zda je vůbec možné určitý druh produktu nebo služby realizovat a dále rozvíjet. Podnikatelský plán významným způsobem zvyšuje naději, že se podnik dostane tam, kam původně směřoval a výrazným způsobem dokáže snížit riziko neúspěchu podnikání [3].

Pokud je plán zpracováván pro externí subjekt, musí se počítat s faktem, že cílová osoba bude mít s největší pravděpodobností k dispozici více podnikatelských plánů. Plán by se měl koncipovat rozdílně a snažit se zaujmout. Pro zvýšení ratingu je vhodné, aby plán byl:

- Srozumitelný – jednoduché vyjadřování, využívání přehledných tabulek

- Logický – navazující myšlenky, používání diagramů
- Stručný – nikoliv na úkor základních faktů
- Pravdivý a reálný – plánovat splnitelné události a uvádět pravdivé informace

#### 2.3.1. Rozdíl mezi podnikatelským plánem a podnikatelským záměrem

Podnikatelský záměr je idea autora, která by měla zlepšit situaci v podniku v podobě rozšíření výroby, zavedení nové služby na trh, nebo jde o myšlenku, která je v podobě založení nové podnikatelské činnosti [3].

Podnikatelský plán je pak dokument, který obsahuje všechny důležité informace týkající se různých aspektů podnikání. Jedná se o dokument, kterým podnikatel oslovuje finanční sektor v případě, pokud chce získat kapitál od bankovní instituce [3].

#### 2.3.2. Důvody k sestavení podnikatelského plánu

Sestavení podnikatelského plánu vyžaduje nemálo času a energie. Pokud má být podnikatelský plán vyhotoven kvalitně, je důležité zvolit systematický postup. Vyhotovený podnikatelský plán pak může podnikatel použít pro:

- interní účely
- jako nástroj analýzy a následné integrace informací pro formulaci vizí a cílů
- jako souhrnný dokument, komplexně prezentující záměr a strategii, pomocí které chce podnik dosáhnout v určitém období kvantifikovaných cílů
- jako nástroj realizace závažných změn v budoucnosti
- jako nástroj pro posouzení technickoeconomické smysluplnosti investiční akce
- externí účely
- jako nástroj pro hledání poskytovatele kapitálu pro investiční akci nebo zájemce o koupi firmy [10]

### 2.3.3. Kroky k sestavení úspěšného plánu

1. Vyjasnění si očekávání – co vlastně plánujeme a proč, o jaký plán jde a k čemu bude
2. Vymezení si vlastního podnikání – tj. podnikatelských aktivit – v čem společnost podniká, popř. v čem podnikat chce
3. Zhodnocení a vydefinování současného stavu podnikání, jeho úrovně fungování – základem je interní analýza podniku včetně finanční analýzy
4. Zhodnocení externích faktorů fungování podniku, vydefinování tržních podmínek, konkurence a reálné tržní pozice podniku – základem je externí analýza makro a mikroprostředí podniku
5. Definování strategických cílů, klíčových záměrů podniku v konkrétní a měřitelné podobě a případně strukturu dílčích cílů – ideálně SMART cíle
6. Navržení a definování proveditelné strategie či strategií pro realizaci a dosažení strategických cílů
7. Identifikace rizik, případně i možných příležitostí nezahrnutých v základní strategii a vytvoření alternativních strategických scénářů omezujících rizika a využívající zmíněných příležitostí
8. Rozpracování a doladění základní strategie do podoby konkrétních, funkčních strategií a operačních plánů
9. Projekce finančních toků, nákladů a výnosů v kontextu navržené základní strategie a strategických scénářů
10. Finalizace plánu a jeho formy adekvátně účelu, schválení a příprava na implementaci projektu
11. Praktické využívání plánu, práce s plánem v průběhu jeho realizace [3]

### 2.4. Struktura podnikatelského plánu

Na trhu se vyskytuje velké množství firem, rozlišující se velikostí, strukturou, právní formou a množstvím dalších aspektů. Není proto možné, nařídít pevně stanovenou

podobu podnikatelského plánu. Přesto by však některé části měly být zachovány a v plánu by o nich měla být min. zmínka. Zde je jejich výčet:

#### *Obsah*

Obsah je velmi důležitý pro vyhledávání informací v plánu. Měl by být omezen na první tři úrovně nadpisů.

#### *Shrnutí*

Shrnutím by měl autor nalákat čtenáře na obsah plánu. Měla by to být stručná informace o tom, co je na následujících stranách psáno detailněji. Cílem shrnutí je podat obraz o cílech firmy, cestách k jejich dosažení, potřebné výši kapitálu a míře jeho zhodnocení.

#### *Popis podnikatelské příležitosti*

Tato část je určena pro detailní popis podnikatelského plánu a je do ní nutno zahrnout tyto dílčí části: Stručný popis produktu (výrobku, služby), Konkurenční výhodu, Užitek pro zákazníka.

Může se jednat o nalezení mezery na trhu, objevení výrobního postupu, aj. Čtenáři je nutno vnuknout myšlenku, že právě nyní je nejvhodnější doba pro realizace našeho plánu.

#### *Všeobecný popis firmy*

Popis firmy by měl vystihnout společnost od svého vzniku. Tedy historii, datum založení, majitele, důvody k založení a další podstatné informace.

Pokud je vytvářen podnikatelský plán již reálné firmy pro nastávající období, je vhodné v této části přiložit účetní výkazy – rozvahu, výsledovku, ukazatele finanční analýzy a zhodnocení minulých účetních období.

Po zanalyzování minulých období by měl být popsán plán pro následující měsíce. Nesmíme zapomenout definovat vizi a cíl firmy vč. dlouhodobých strategií.

Od vize společnosti je nutno odvodit cíle firmy. Ty by měly být “SMART”. Výraz “SMART” je zkratka, sestavená s prvních písmen pěti anglických slov, popisujících, jaké vlastnosti mají stanovené cíle mít [7].

- specific – specifické, přesně popsané
- measurable – měřitelné
- achievable – atraktivní, akceptovatelné
- realistic – reálné
- timed – termínované

Obchodní strategie by pak měla vyjadřovat postup dosažení stanovených cílů.

#### *Klíčové osobnosti*

Při zpracovávání podnikatelského plánu je důležité myslet na charakteristiku klíčových osob spojených se společností. Pro obsluhu moderní technologie je totiž zapotřebí kvalifikovaných pracovníků. Uvádí se pouze dosažené vzdělání a praktické zkušenosti.

#### *Produkty, Výrobky, Služby*

Tato kapitola detailněji popisuje produkty, výrobky či služby společnosti. Zahájení probíhá tím výrobkem, jenž bude generovat největší zisk. Jelikož čtenář nemusí být ve všech technologických informacích zbláhý, je lepší soustředit se na popis produktu z hlediska zákazníka. K dokreslení představy o produktu lze využít diagramy, schémata, prospekty, atd.

Pro efektivní porovnání konkurenceschopnosti našeho produktu s konkurenčním je možné použít podobnou tabulku:

Tab. 2. 6. Porovnání konkurenceschopnosti našeho produktu s konkurenčním

	Výkonové parametry	Cena
Naše výrobky		
Konkurenční výrobky		

Zdroj: VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

### *Potencionální trhy*

S vlastními výrobky je možné uspět pouze v případě, že bude existovat trh, který o tyto produkty bude mít zájem. Proto je důležité provést analýzu trhu. Nemělo by se zapomenout také na překážky vstupu nových konkurentů a zákazníky. Uvádí se informace o celkovém i cílovém trhu.

### *Prodej*

Kapitola řeší problematiku analýzy trhu, plánování obrátů prodeje, distribuci produktů, reklamu, účasti na veletrzích i práci s prospekty. Volba způsobu prodeje našich produktů není lehká a je nutno ji řádně promyslet.

Zavedené společnosti již mají své distribuční kanály zaběhnuté, ale je důležité zamyslet se nad případným zefektivněním. Významným ukazatelem při plánování prodeje je cena výrobků. Je nutné, aby byla správně stanovena marže a je důležité tvorbu cenové politiky v podnikatelském plánu popsat.

## **4P**

Je možné vypracovat detailní plán využití jednotlivých složek marketingového mixu – tzv. 4P, který zahrnuje následující oblasti:

- Product (Výrobek)
- Price (Cena)
- Place (Distribuční cesty)
- Promotion (Marketingové komunikace)

Marketingový mix tvoří souhrn všech nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho podstatnému okolí – tzn. zákazníkům, dodavatelům, distribučním a dopravným organizacím, prostředníkům, atd. [5].

## **4C**

Každá společnost si chce svého zákazníka udržet. Proto marketingově orientované společnosti dodržují – tzv. 4C, zahrnující tyto oblasti:

- Customer benefits (Celkový užitek pro zákazníka)

- Total Customer cost (Celkové náklady na získání a užití výrobku)
- Convenience (Komfort, pohodlí s nákupem, užíváním a likvidací produktu)
- Communication (Oboustranná komunikace)

Na závěr obchodního plánu se vypracovává rozpočet, který porovnává příjmy a výdaje spojené s požadovanou výší prodeje. Bereme do úvahy i náklady na oblast marketingového mixu (reklama, skladování výrobků, aj.)

V praxi je však velmi těžké ohodnotit, jaký přínos tyto náklady mají na prodej výrobků i z důvodů zásahů konkurence [6].

### *Výroba, provozní činnosti*

V této kapitole je důležité vyzdvihnout vlastnosti společnosti, které lze chápat jako konkurenční výhody. Nemělo by se zapomenout na výrobní postupy, technologické vybavení a propočítání výrobních plánů.

Je důležité seznámit čtenáře s výrobními principy a specifikovat nároky společnosti na zdroje a jaké znalosti jsou požadovány. Čtenáře bude jistě také zajímat výrobní kapacita a její využití. V poslední části je třeba specifikovat dodavatele a vztahy s nimi.

### *Personální otázky*

U menších firem je dostačující uvést nároky na zdroje v předchozích kapitolách. Pokud je zpracováván podnikatelský plán pro větší korporaci, je vhodné vyčlenit této problematice vlastní kapitolu.

Je třeba objasnit nároky na počet zaměstnanců, jejich praxi, mzdové ohodnocení a příplatky, pracovní dobu.

### *Finanční plán*

Jedná se o jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Finanční plán prokazuje reálnost našeho podnikatelského záměru. Měl by se skládat z těchto dílčích částí:

- výkaz zisku a ztráty – ukazuje, jakého hospodářského výsledku dosáhla společnost za sledované a minulé období

- rozvaha - podává přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojích jeho krytí (pasivech) v peněžním vyjádření k určitému datu (rozvahovému dni)
- cash flow - představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za sledované období

Tyto výkazy je vhodné doplnit stručným komentářem. Doporučuje se také uvést poměrové finanční ukazatele (rentabilitu, likviditu, aktivitu a zadluženost). Je velmi důležité, přesvědčit investory o finanční výhodnosti daného podnikatelského záměru.

### **Ukazatelé rentability**

Tyto ukazatelé měří výnosnost kapitálu určitého k realizaci záměru a mohou být rychlým nástrojem pro posouzení výhodnosti investice. Člení se na:

- ROR – rentabilita tržeb – poměr zisku po zdanění k tržbám [8].

$$ROA = \frac{EAT}{tržby} \quad (2.1)$$

- Doba úhrady – statická doba úhrady v kumulativní verzi se vypočte jako [8]:

$$\sum_{t=1}^{DÚ} FCF_t = JKV \quad (2.2)$$

kde  $DÚ$  je doba úhrady,  $FCF_t$  jsou volné peněžní toky v roce  $t$  a  $JKV$  jsou jednorázové kapitálové výdaje.

Jedná se o dobu potřebnou pro úhradu celkových investičních nákladů projektu. Nejvýhodnější je projekt s co možná nejkratší dobou úhrady. Nevýhodou tohoto ukazatele je však ignorování časového průběhu projektu či příjmů z projektu po době úhrady. Ukazatel také nerespektuje faktor času a je proto vhodný jako doplňkový ukazatel.

Následující ukazatelé eliminují nedostatek doby úhrady spojený s časovou hodnotou peněz (jedna koruna získaná dnes má jinou hodnotu, než stejná koruna získaná zítra):



### **Čistá současná hodnota**

Představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu [2]. Každý projekt s kladnou čistou současnou hodnotou zvyšuje hodnotu podniku a naopak ty se zápornou hodnotou snižují hodnotu podniku. Podnik by tedy měl realizovat projekty pouze s kladnou čistou současnou hodnotou.

Obečný vztah pro výpočet čisté současné hodnoty je následující [8],

$$NPV = \sum_{t=1}^T FCF_t(1 + R)^{-t} - JKV \quad (2.3)$$

kde T je doba životnosti projektu, R je náklad kapitálu,  $FCF_t$  jsou volné peněžní toky v jednotlivých letech provozu investice a JKV jsou jednorázové kapitálové výdaje. Diskontní faktor potom vyjadřuje  $(1 + R)^{-t}$ .

### **Index rentability**

Index rentability je velmi podobný čisté současné hodnotě a vychází také ze stejných údajů. Na rozdíl od NPV, která je vyjádřena absolutně, vychází index rentability relativní povahy. Vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů z investice. Pokud je index rentability větší než 1, měl by být projekt přijat k realizaci. Z této definice také vyplývá vztah pro výpočet [8]:

$$IR = \frac{\sum_{t=1}^T FCF_t \cdot (1 + R)^{-t}}{JKV} \quad (2.4)$$

### **Vnitřní výnosové procento**

Je dynamická metoda hodnocení efektivnosti investičních projektů. Můžeme jej definovat jako takovou úrokovou míru, při které současná hodnota peněžních příjmů z investice se rovná kapitálovým výdajům [8].

$$\sum_{t=1}^T FCF_t(1 + IRR)^{-t} = JKV \quad (2.5)$$

Jak je z tohoto vztahu vidět, výpočet IRR bohužel vůbec není jednoduchý z důvodu implicitnosti, kdy řešením je rovnice n-tého stupně (n je doba životnosti projektu). Výpočet může být proveden jedním z mnoha iteračních algoritmů, např. Secantovou metodou. Pro

běžnou praxi však plně postačí funkce „Míra Výnosnosti“ přítomná v programu Microsoft Excel, jejíž přesnost dosahuje naprosto uspokojivé míry 0.00001 %.

Pokud nemáme po ruce počítač, je možné postupovat metodou postupné aproximace, kdy se pokusíme nalézt dva náklady kapitálu, přičemž při jednom z nich je hodnota NPV kladná a při druhém záporná a následně vypočteme přibližnou hodnotu lineární interpolací.

#### *Rizika podnikatelského plánu*

Riziko je chápáno jako negativní odchylka od cíle, které je spojeno s negativními dopady na společnost. Pomocí analýzy rizik se dospěje k preventivním opatřením, aby případné riziko bylo s co nejmenším dopadem.

#### *Příloha*

V této části plánu je možné uvést např. výpis z obchodního rejstříku, fotografie produktů, výsledky průzkumu trhu, články z novin, rozvahy, výkazy zisku a ztráty, důležité smlouvy aj.

### 3. Analýza podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí představuje souhrn podstatných vlivů působících na podnik, podnikatele a podnikání. Zahrnuje vlivy působící na soustavnou činnost prováděnou podnikatelem nebo podnikem vlastním jménem a na jeho vlastní odpovědnost za účelem zhodnocení podnikatelského potenciálu (např. v podobě zisku). Vedle ekonomických a přírodních složek podnikatelského prostředí na významu nabývají složky nehmotného prostředí, jako je právo, sociální vztahy, kultura (ekonomická i všeobecná), vědecké poznatky atd. [11].

Podnikatel, či vedoucí obchodní korporace, by měl správně analyzovat parametry prostředí a snažit se je využít ke svému prospěchu. Zpravidla se jedná o:

- ekonomické činitele (nezaměstnanost, daňové a celní podmínky, úrokové sazby)
- technologické činitele (inovační potenciál, tempo růstu technologických změn)
- přírodní faktory (podnebí, přírodní zdroje, životní prostředí)
- politickou situaci a její předpokládaný vývoj
- legislativní podmínky

Většina firem má konkurenty a musí s nimi na obchodním trhu bojovat. Z tohoto důvodu je důležité srovnat slabé a silné stránky vlastních produktů s těmi konkurenčními. Mnoho konkurentů totiž stěžuje prosazení na trhu a potencionální investory tyto skutečnosti zajímají, je tedy větší šance s produktem uspět, pokud je konkurence méně silná.

#### 3.1. Typologie podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí je rozlišováno na tzv. vnější podnikatelské prostředí a vnitřní podnikatelské prostředí.

##### 3.1.1. Vnější podnikatelské prostředí

- *makropodnikatelské prostředí* („celkový obal“ reprezentující celospolečenské podnikatelské klima). Je tvořeno těmito faktory:

- výkonnost ekonomiky,
- zaměstnanost,
- státní rozpočet,
- inflace, deflace,
- mimoekonomické parametry.

- *mezzopodnikatelské prostředí* (spojeno s působením konkrétně věcných regionálních, mikroregionálních a lokálních faktorů). Je tvořeno faktory:

- přírodně ekologické prvky,
- ekonomická a podnikatelská infrastruktura,
- technická a dopravní infrastruktura,
- všeobecná a ekonomická kultura,
- pilotní podnikatelské subjekty.

### 3.1.2. Vnitřní podnikatelské prostředí

Mezi rozhodující faktory tohoto prostředí patří:

- umění vlastnit,
- umění vést lidi,
- umění komunikovat,
- umění uspokojit potřeby,
- umění formulovat podnikatelskou filosofii [12].

## 3.2. Metody pro analýzu podnikatelského prostředí

Pro správné zanalyzování podnikatelského prostředí existuje řada metod. Níže jsou blíže specifikovány: PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza.

### 3.2.1. Analýza PEST

Tato analýza zkoumá externí prostředí podniku v minulosti, přičemž řeší, jak se tyto faktory mění v čase a jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relevantního faktoru.

- Sociální oblast – trh práce, míra vzdělanosti, demografické ukazatele, rozdělování důchodů, vliv odborů, míra a vnímání korupce, aj.
- Legislativní oblast – zákony a jejich použitelnost, regulace zahraničního obchodu, práce soudů, aj.
- Ekonomická oblast – makroekonomické ukazatele, míra nezaměstnanosti, přímé a nepřímé daně, úrokové sazby, restrikce vývozů a dovozů, ekonomické cykly, státní podpora, aj.
- Technologická oblast – vývoj a důsledky vývoje internetu, rychlost technologických změn, podpůrné technologie, aplikace a jejich dostupnost, aj.
- Politická oblast – stabilita poměrů státních a municipálních institucí, politické trendy, postoje k podnikání, aj.

V každé z těchto základních skupin jsou zahrnuté faktory makro okolí, které různou měrou ovlivňují podnik. Jejich důležitost se liší podle odvětví, podniků a různých situací. Základní úlohou PEST analýzy je identifikace oblastí, jejichž změna by mohla mít dopad na podnik a pokusit se odhadnout, k jakým změnám může dojít [13].

Cílem této analýzy není vypracovat seznam těchto faktorů, protože jejich důležitost pro jednotlivé podniky se může lišit. Důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik [13].

### 3.2.2. Porterův model konkurenčních sil

Jedná se o model pro zkoumání konkurentů našeho podniku, ať již potenciálních nebo reálně existujících. Jakkoliv lze s tímto modelem pracovat v sofistikovanější podobě a zkoumat možné chování a síly konkurenčních subjektů, bariér vstupů konkurenčního prostředí apod. [3].

Model patří mezi často využívané metody analýzy podnikového okolí. Vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví je určována vlivem těchto pěti základních činitelů [14]:

1. Vyjednávací silou odběratelů – Jaká je pozice odběratelů a jaká je jejich vyjednávací síla? Mohou případně spolupracovat a objednávat větší objemy? Je možné, aby svým chováním ohrozili činnost podniku?

2. Vyjednávací silou dodavatelů – Jaká je jejich pozice a vyjednávací síla? Je možné využívat služeb jiného dodavatele? Je jich na trhu dostatečné množství, aby nebyla ohrožena činnost podniku, nebo se jedná o monopol?

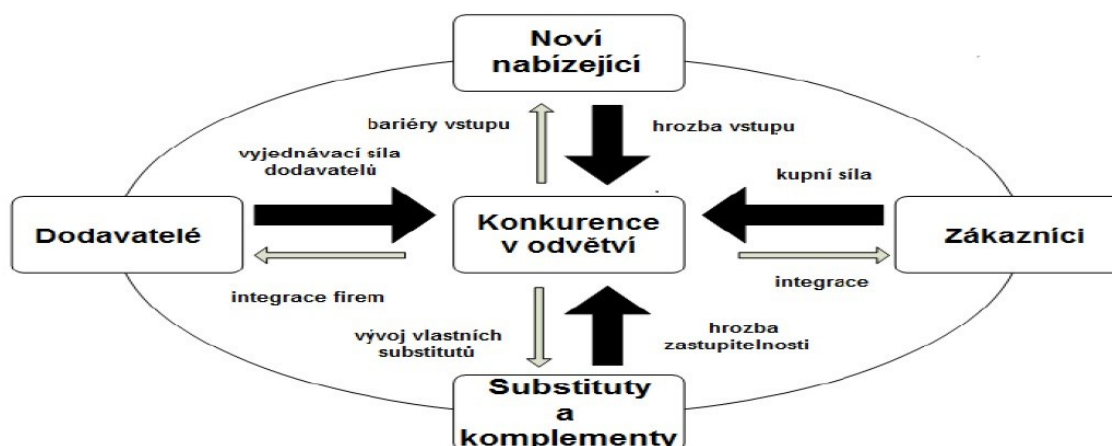
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů na trh – Jaké jsou překážky vstupu na trh? Vyplatí se dalším potenciálním konkurentům vstoupit na námi okupovaný trh?

4. Hrozbou substitutů – Existuje velké množství substitutů? Můžeme přijít o odběratele našich služeb ve prospěch substitutu? Je možné se proti substitutům ochránit?

5. Rivalitou mezi stávající konkurencí – Nebudeme zataženi do cenových válek? Týkají se nás možná komerční špionáž, reklamní útoky konkurence apod.? Je nutné porušit etické kodex podnikání, abychom se udrželi v daném odvětví?

Těchto pět dynamických sil rozhoduje o atraktivitě odvětví, jestliže ovlivňují cenu, náklady a někdy potřebné investice. Síla jejich působení je různá a může se měnit vzhledem k vývoji odvětví. Výsledkem je odlišná výnosnost jednotlivých odvětví. Na obrázku je tento model znázorněn graficky [14].

Obr. 3. 1. – Porterův model pěti konkurenčních sil



VEBER. Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. Str. 515

Cílem modelu pěti konkurenčních sil je objasnit pochopit působení těchto sil a identifikovat, které z těchto sil mají pro budoucí vývoj podniku největší význam a které mohou být ovlivněné strategickým rozhodnutím podnikatele.

### 3.2.3. SWOT Analýza

Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných (Strenghts) a slabých (Weaknesses) stránek zkoumaného objektu, tedy v tomto případě samotného podnikatelského záměru a budoucího podniku, dále z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým je nebo bude zkoumaný objekt, tedy podnik vystaven [3].

Pomocí kombinace výše uvedených faktorů mohou nastat různé varianty strategického chování. Při koncipování strategie na základě charakteru odvětví a kombinace interních a externích stránek lze pro jednotlivé organizační složky firmy vybrat tyto zjednodušené přístupy:

- S-O – přístup využívání silných stránek a velkých příležitostí vycházejících z okolí
- W-O – přístup eliminování slabých stránek za pomoci příležitostí z okolí
- S-T – přístup využívání svých silných stránek pro eliminaci hrozeb
- W-T – přístup řešení znepokojujícího stavu za ceny likvidace organizace [4]

## 4. Praktické zpracování podnikatelského záměru

Pro zpracování praktické části podnikatelského záměru byla vybrána společnost Luxury Shops, s.r.o. Společnost by ráda rozšířila svou činnost o otevření provozovny v Ostravě, aby byla dostupnější svým zákazníkům. O otevření první provozovny pak pojednává tento podnikatelský plán.

Pro založení nové provozovny pak společnost Luxury Shops, s.r.o. vytvoří dceřinou právnickou osobu, z důvodů plánování otevření dalších provozoven do budoucna.

Některé z použitých zdrojů interpretují podnikatelský plán a podnikatelský záměr odlišně, jiné jej podávají jako synonyma. V této práci jsou, pro zjednodušení, tyto dva termíny chápány a považovány za jeden.

### 4.1. Shrnutí

Provozovna bude situována ve městě Ostrava, v části Mariánské hory. Provozovna bude zaměřena na prodej módních doplňků a textilu. Vzhledem ke své velikosti a kapacitním možnostem bude nabídka omezená.

Společník v této oblasti pracuje již několik let a má proto přehled o oblíbenosti a poptávce po jednotlivých produktech, ale také má zkušenosti s řízením společnosti.

Důvody, které vedou k založení provozovny, jsou především zájem zákazníků o nákup zboží osobně, nikoliv přes internet a zájem společníka o obor, což je chápáno jako velká výhoda. Dalším důvodem bylo zvýšení obrátů společnosti a budování značky a dobrého jména. Jednatel je k podnikání vybaven duševními i osobními předpoklady, především odvahou a sebedůvěrou.

Předností nové provozovny bude úzký vztah se zákazníkem a individuální přístup. Finanční vyjádření je podrobně zpracováno ve finančním plánování. Tržby by v prvním roce podnikání měly pokrýt veškeré provozní náklady včetně splátek úvěrů a zároveň by měly pokrýt i vložený kapitál.

K financování budou využity vlastní i cizí zdroje. Vlastní zdroje budou tvořeny peněžními prostředky společnosti a cizí zdroje bude tvořit půjčka rodinného příslušníka.



#### 4.2. Popis podnikatelské příležitosti

Společnost Luxury Shops, s.r.o. za celou dobu svého dosavadního podnikání již dokázala zanalyzovat trh a zjistit tak, po jakém zboží je největší poptávka a stanovit optimální cenu. Prodává široký sortiment zboží - cca 1500-2000 druhů položek vč. slunečních brýlí, kabelek, šátků, hodinek, čepic, klobouků, šlíp a množství dalších. Snaží se na trhu odlišit a cílovým zákazníkům tak nabízet neokoukané a tím i žádané zboží.

Hlavní výhodou oproti konkurenci spatřuje ve faktu, že veškeré své zboží má skladem a dodání zákazníkovi je proto možné již do 24h od objednání. Velkou výhodou je také široký sortiment za velmi přijatelné ceny a již zmiňovaná nabídka vysoce módního sortimentu.

Vzhledem k faktu, že sídlo společnosti se nachází v Třinci, bylo by otevření prodejny v Moravskoslezském kraji časově nejvýhodnější. Za dobu působení Luxury Shops, s.r.o. na trhu bylo vedením vyzkoušeno, že nejvíce zákazníků pochází z velkých měst České republiky. Z tohoto důvodu padlo rozhodnutí situovat provozovnu do moravské metropole – Ostravy.

#### 4.3. Všeobecný popis firmy

Luxury Shops, s.r.o. je společnost, zabývající se prodejem textilu a módních doplňků na internetu a to jak maloobchodním tak velkoobchodním prodejem. Své produkty a zboží nabízí na šesti e-shopech v České a Slovenské republice a ročně má desítky tisíc spokojených zákazníků.

##### 4.3.1. Charakteristika vybrané společnosti

Tab. 4. 1. Charakteristika společnosti Luxury Shops, s.r.o.

Název společnosti	Luxury Shops, s.r.o.
Datum zápisu	10. 8. 2011
Sídlo	Nebory 447, Třinec, 739 61
Identifikační číslo	293 82 033
Právní forma podnikání	Společnost s ručením omezeným

<b>Předmět podnikání</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Statutární organ</b>	Ján Šurlák, Tomáš Šurlák
<b>Způsob jednání</b>	Jednatelé jednají jménem společnosti každý samostatně v plném rozsahu
<b>Základní kapitál</b>	200 000 Kč

#### 4.3.2. SMART Cíle

Pro budoucí provozovnu byly stanoveny SMART cíle, které by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované.

- Postupné zvyšování hodnoty podniku
- Získání pozice lídra v prodeji módních doplňků v Ostravě
- Během tří let min. zdvojnásobit tržby provozovny

#### 4.3.3. Účetní výkazy r. 2013

Společnost Luxury Shops, s.r.o. za r. 2013 navýšila tržby z původních 2.228.000 Kč (r. 2012) na 4.106.000 Kč. Dosáhla tak zisku ve výši 447.000 Kč. Což je oproti r. 2012, kdy byl zisk -26.000 Kč, radikální nárůst. Tohoto zisku bylo dosaženo především díky vánočnímu provozu, kdy tržby stouply o téměř 250 %, ale také prodejem žádaného a v České republice špatně dostupného sortimentu. Výkaz zisku a ztráty za účetní období 2013 je zahrnut v příloze číslo 3.

Aktiva společnosti se oproti r. 2012 ztrojnásobila, z původních 882.000 Kč jsou k 31. 12. 2013 ve výši 2.442.000 Kč. Byl zakoupen nový firemní automobil HONDA CR-V. Společnost je však zatížena cizími zdroji, a to ve výši 1.662.000 Kč, které zahrnují vklady společníků, úvěry, dlouhodobé a krátkodobé závazky. Rozvaha ke dni 31. 12. 2013 je součástí přílohy číslo 2.

#### 4.4. Klíčové osobnosti

Pro provoz prodejny bude nutno přijmout také dvě prodavačky, na jejichž místo bude vypsáno výběrové řízení. Tyto dvě prodavačky budou mít směny rozděleny rovnoměrně a v případě výpadků či nenadálých situací bude jako záskok k dispozici některý ze zaměstnanců společnosti. Pro výkon profese je vhodné, aby nově přijaté prodavačky měly zkušenosti s prodejem zboží, příjemné vystupování a zajímaly se o produkty společnosti.

#### 4.5. Provozovna

Budoucí provozovna byla zvolena v ul. Korunní v Ostravě-Mariánských horách. Obchodní prostor, který je dostupný přímo z ulice, má 56 m<sup>2</sup>, zbylých 36 m<sup>2</sup> tvoří skladové prostory a sociální zařízení.

Měsíční nájem bez poplatků je pak 10.000 Kč. Jelikož je provozovna umístěna na frekventovaném a dobře dostupném místě, jeví se tato suma jako přiměřená.

#### 4.6. Zboží, služby

Tato kapitola pojednává o zboží a službách, které společnost Luxury Shops, s.r.o. nabízí zákazníkům a na které je kladen velký důraz.

##### 4.6.1. Zboží

Firma Luxury Shops, s.r.o. má v nabídce široký sortiment zboží. Protože má plánovaná provozovna pouze omezenou kapacitu 56 m<sup>2</sup>, nebude nabízet zákazníkům kompletní sortiment. Návštěvníkům provozovny či zákazníkům však bude vyškolenými prodavačkami krátce představena společnost a předány odkazy na kompletní webovou prezentaci, kde je možno zboží objednat se zvolením osobního odběru v provozovně.

Rozčlenění kompletního nabízeného sortimentu do kategorií dle prezentace na e-shopu je součástí přílohy č. 1, včetně obrazové ukázky zboží.

##### 4.6.2. Služby

Jelikož bude docházet v prodejně k přímé komunikaci se zákazníky, je kladen velký důraz na doprovázející služby. Bude kladen důraz na kvalitní komunikaci a špičkový servis prostřednictvím komunikace se zákazníky, což povede k získání kladných recenzí a uchování stávajících a věrných zákazníků.

Zákazníkům také bude nabízena možnost exkluzivního objednání požadovaného produktu dle jeho přání. Může se jednat např. o dodání produktu v jiné barvě, velikosti, apod. Tato služba také považována za výhodu oproti konkurenci.

#### 4.7. Okolí firmy

Pro tuto oblast byla zvolena PESTE analýza. Po analýze nejširšího okolí bude potřeba analyzovat okolí bližší. K tomu účelu slouží Porterova analýza. Pro interní okolí bude použita finanční analýza a analýza vnitřního prostředí.

##### 4.7.1. Makroprostředí – pomocí metody PESTE

Pro zkoumání a analýzu makroprostředí firmy byla použita PESTE analýza.

**P** (politický) – v tomto podnikání budou společnost ovlivňovat poplatky za sociální a zdravotní pojištění, potřeba znalosti vyhlášek, směrnic a zákonů potřebných k podnikání.

Jelikož k 1. 1. 2014 vstoupil v platnost nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích, zasahující také do oblasti podnikání společnosti. Změní se především způsoby vyřizování reklamace, odstoupení od smlouvy, ale také další faktory – jako nutnost komunikace s úřady přes datové schránky.

**E** (ekonomický) – v tomhle případě bude podnikání nejvíce ovlivňovat míra inflace, fáze ekonomického cyklu, vývoj poptávky, zdražování energie a nájemného, míra nezaměstnanosti, ale i silniční daň, daň z přidané hodnoty či daň z příjmů.

*Míra inflace* - je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Od počátku roku 2014 spotřebitelské ceny meziročně vzrostly o 0,2 %.

*Hrubý domácí produkt*, jehož prognóza předpokládá meziroční růst reálného HDP ve výši 2,2 %.

*Míra nezaměstnanosti* - podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu k 31. 3. 2014 je v Moravskoslezském kraji 10,7 %. S tím, že od 1. 1. 2013 došlo ke změně ukazatele, který nyní vyjadřuje podíl nezaměstnaných ve věku 15-64 let na všech obyvatelích ve věku 15-64 let. Doposud byl počet nezaměstnaných poměřován pouze s ekonomicky aktivními osobami.

*Průměrná hrubá měsíční nominální mzda* - průměrná mzda v Moravskoslezském kraji k březnu 2014 je 24 839,-

*Úrokové sazby* - dvoutýdenní repo sazba je v současnosti 0,05 % a výhled pro rok 2014 udává stejnou hodnotu

**S (sociální)** – zde podnikatelskou činnost nejvíce ovlivní spotřební zvyky (je třeba přimět zákazníky ke zvyku nakupovat u nás), osobní image v kamenném obchodě (příjemný, otevřený a přívětivý přístup k zákazníkovi), příjem a životní úroveň zákazníků. Tato oblast je důležitá zejména pro firmy podnikající v oblasti retailu – tzn. prodej koncovým spotřebitelům. Řeší se při ní demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, rovněž vnímání reklamy. Důležité jsou také otázky místní etiky (korupce, dodržování a vynutitelnosti zákonů).

*Demografické ukazatele* - Ostravsko má v rámci České republiky velký obsah sídelních, průmyslových a intelektuálních center, což je dobrý základ pro podnikání. Stejně jako vysoký počet obyvatel (dle loňské ročenky 1 221 832). Hustota osídlení je dle aktuálních údajů 226 obyvatel na km<sup>2</sup>, což je nadprůměr v rámci celé ČR. Negativním rysem je nízká porodnost.

**T (technologický)** – technologické faktory představují nové trendy ve vývoji. V tomto směru bude snaha o moderní a stále aktuální informace stávajících webových stránek, zde může zákazník zanechat své hodnocení, připomínky či návrhy. V loňském roce se vysokým tempem rozvíjel trend posledních let v nabízení zboží/služeb v prostředí internetu a vůbec internetové prezentace firem. Jedná se o tzv. srovnávače zboží, jejichž provozovatel sdružuje a porovnává na jednom webovém prostoru zboží a služby mnoha firem a nabízí je potenciálním zákazníkům (internetovým návštěvníkům). Aktuální novinkou je možnost grafických reklam prezentujících zboží a služby na multimediálním serveru [www.youtube.com](http://www.youtube.com).

**E (ekologické)** – péče o životní prostředí je častěji pod dohledem státních orgánů i veřejného mínění.

#### 4.7.2. Mezzoprostředí – Porterova analýza

**Zákazníci** – cílem bude naplňování očekávání zákazníků: široký sortiment zboží, kvalita zboží, cenová dostupnost, včasné vyřizování objednávek, spolehlivost dodávek, rozšíření sortimentu v daném časovém období

**Konkurenti** – v blízkém okolí neexistuje žádný kamenný obchod s podobným zbožím, takže v tomto směru máme konkurenční výhodu, ve vzdálenějších místech se nachází obchody:

- All IN 1, s.r.o.

Tato společnost je považována za největšího konkurenta. Prodává totiž velice podobné zboží na internetu, jeden z dodavatelů je dokonce společným. Nedávno otevřela provozovnu v městské části Poruba, která je o něco menší, než ta naše a umístěna na méně lukrativním místě. Společnosti se budeme snažit konkurovat nasazením nižších prodejních cen a klást větší důraz na reklamu.

- CAMILA

Tento obchod je zaměřen hlavně na prodej bižuterie a doplňků, nachází se v centru města. V nabídce má široké spektrum zboží, na trhu působí delší dobu než společnost Luxury Shops, s.r.o. Jelikož se specializuje na bižuterii, není chápán jako náš hlavní konkurent.

- FOR YOU

Prodejna je umístěna ve Fórum Nová Karolina a z tohoto důvodu má díky umístění velkou výhodu ohledně návštěvnosti zákazníků. Za naši výhodu jsou považovány nižší ceny, které díky dovozu zboží převážně z ciziny můžeme zákazníkům nabídnout. Nižší cena není nabízena na úkor kvality.

Velká konkurence však hrozí mezi internetovými obchody se stejným zaměřením. Kvalitní webové stránky, různé výhodné akce a neustálé sledování módních trendů je snahou odlišit se od této konkurence, na kterou je proto kladen velký důraz.

**Dodavatelé** – Co se týče zásobování prodejny, jedná se o velice složitou fázi plánování bezproblémového chodu. Z důvodu zřizování firemní provozovny zabývající se prodejem stejného sortimentu byli pro zásobování zvoleni stejní dodavatelé, s kterými máme dobré zkušenosti, přátelské vztahy, množstevní slevy a množství dalších výhod.

- Šle, kšandy

Dodavatelem tohoto sortimentu je Slovenská společnost Traky, s.r.o. Jedná se o menší rodinnou firmu, která dováží gumu na kšandy z Itálie a ve své továrně, poblíž Bratislavy, šle šije. S touto firmou je navázán pravidelný kontakt a díky stavu stálého

odběratele je možnost nechat si ušít vlastní modely kšand, vybírat barvy, materiály, ale i balení, označení a další nezbytnosti.

- Módní doplňky – šperky, kabelky, brýle

Jako dodavatelem módního zboží byla zvolena čínská společnost ACCESTORIES TRADE, která má široké portfolium produktů za bezkonkurenční ceny. Jelikož se jedná o zahraniční společnost, nabízí nejmodernější zboží. Jako přepravní společnost je volena skupina DPD. Zboží je proclíváno celním úřadem a DPH pak odváděno při prodeji zboží.

- Oblečení, prádlo

Sortiment oblečení a prádla je nakupován u české společnosti Oděvy+, s.r.o. Jedná se o firmu s dlouholetou tradicí, nabízející kvalitní zboží a služby prostřednictvím velkoobchodního prodeje

**Substituty** – identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Jinými slovy substituty jsou výrobky, které se dokážou navzájem nahradit. Jelikož se společnost zabývá prodejem módního zboží, je zde hrozba substitutů velmi reálná. Na trhu existuje široký výběr podobných produktů. Díky tomu je kladen důraz na nabídku kvalitního zboží za příznivé ceny. Sledování módních trendů a snaha prodávat i aktuální kolekce, které jsou prodávány ve světě, vede k odlišení od konkurence a získání tak určité výhody.

#### 4.7.3. SWOT analýza

Aby byl získán ucelený a jednoduchý přehled, pomocí kterého se následně vytvoří strategické plány podniku, byla sestavena SWOT analýza.

Tab. 4. 2. – SWOT Analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Originální a méně konkurenční zboží</li> <li>- Nižší cena oproti konkurenci (dovoz z ciziny)</li> <li>- Nadšení pro odvětví oblečení a doplňků</li> <li>- Několik funkčních a „zaběhlých“ internetových obchodů</li> <li>- Zkušenosti v oboru internetového marketingu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Krátkodobé vztahy se zákazníky</li> <li>- Vysoce konkurenční odvětví</li> <li>- Kratší působení na trhu</li> <li>- Neznačkové zboží</li> <li>- Sezonní vlivy na odvětví</li> </ul>

- Atraktivní umístění prodejny v centru Ostravy	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyrůstající poptávka po některých produktech</li> <li>- Budování a rozšiřování jména firmy</li> <li>- Potenciální investoři</li> <li>- Rozmach e-business</li> <li>- Možnost zavádění dalších e-shopů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvyšování nájemného a nákladů na marketing</li> <li>- Vysoká konkurence mezi internetovými obchody</li> <li>- Nižší kupní síla obyvatelstva způsobená ekonomickou krizí</li> <li>- Prognóza nedostatku některého zboží</li> </ul>

- Silné stránky

Jednou ze zásadních silných stránek je považováno umístění prodejny v centru Ostravy s vysokou koncentrací obyvatel (potenciálních zákazníků). Prodejna bude na dobře viditelném místě. Design budovy vhodně výrazný a korespondující s nabízeným zbožím. Další silnou stránkou je nákup zboží u dodavatele ze zahraničí, kde jsou velkoobchodní ceny zboží z našeho odvětví přijatelnější než v ČR. Další naší výhodou může být rovněž nadšení a zájem pro odvětví oblečení a módních doplňků.

- Slabé stránky

Největší riziko vidíme v nabízeném zboží, které je neznačkové, a tím je vyloučeno případnou značku budovat. Dalším problémem je fakt, že odvětví oblečení a módních doplňků je ovlivněno sezónními vlivy jako roční období nebo počasí.

- Příležitosti

Nikdy nekončící příležitostí je rozhodně možnost neustálého zavádění dalších e-shopů, které budou představovat další možnosti jak oslovit nové zákazníky a budovat o prodejně podvědomí u zákazníků. S tím je také spjat trend posledních let – rozmach e-business. Příležitost představuje také fakt, že se již nějaký čas pohybují v podnikatelském prostředí, což nabízí možnost získání investorů.

- Hrozby

Hrozby vidíme v podobě trendu neustálého zvyšování nájemného. Konkrétně místa v centru Ostravy se zvyšování nájemného neubrání. Neoddiskutovatelnou hrozbou



posledních let je snižování poptávky v důsledku zvyšování nezaměstnanosti a nákladů na život obyvatelstva.

### Hodnocení SWOT analýzy

Jednotlivé položky SWOT analýzy byly ohodnoceny dle výkonnosti a důležitosti. Tím pádem bude patrné, které položky je třeba vylepšit.

V interní části analýzy (silné stránky a příležitosti) byly hodnoceny jednotlivé položky sloupcem výkonnost. A to číslicemi 1 – 5. Předpoklad je takový, že číslice 5 znamená nejlepší spokojenost. V externí části analýzy (slabé stránky a hrozby) byly hodnoceny jednotlivé položky zápornými číslicemi. S tím že -1 představuje nejnižší nespokojenost a -5 nejvyšší nespokojenost.

Analýza obsahuje také sloupec důležitost, která vyjadřuje význam jednotlivých položek silných/slabých stránek a příležitostí/hrozeb. Čím bude číslo vyšší, tím je větší důležitost položky. Součet všech hodnot musí být vždy roven 1.

Následujícím postupem je zjištěno, jaké vyhlídky firma má. Mezi sebou jsou vynásobeny jednotlivé hodnoty důležitosti a výkonnosti, které byly následně sečteny.

Dále pak byla sečtena interní část SWOT analýzy (slabé a silné stránky) a externí část SWOT analýzy (příležitosti a hrozby). Nakonec byla vypočítána konečná bilance (odečtením hrozeb od příležitostí/slabých stránek od silných).

Tab. 4. 3. - Analýza interní části SWOT analýzy

Silné stránky	Důležitost	Výkonnost	Součin
- Originální a méně konkurenční zboží	0,3	4	1,2
- Nižší cena oproti konkurenci (dovoz z ciziny)	0,1	3	0,3
- Nadšení pro odvětví oblečení a doplňků	0,1	5	0,5
- Několik funkčních a „zaběhlých“ e-shopů	0,2	5	1
- Zkušenosti v oboru internetového marketingu	0,1	4	0,4

- Atraktivní umístění prodejny v centru Ostravy	0,2	4	0,8
<b>Součet</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>4,2</b>
<b>Slabé stránky</b>			
- Krátkodobé vztahy se zákazníky	0,1	-2	-0,2
- Vysoce konkurenční odvětví	0,2	-3	-0,6
- Kratší působení na trhu	0,1	-1	-0,1
- Neznačkové zboží	0,4	-4	-1,6
- Sezonní vlivy na odvětví	0,2	-3	-0,6
<b>Součet</b>	<b>1</b>	<b>-13</b>	<b>-3,1</b>

Tab. 4. 4. - Analýza externí části SWOT analýzy

<b>Příležitosti</b>	<b>Důležitost</b>	<b>Výkonnost</b>	<b>Součin</b>
- Vzdávající poptávka po některých produktech	0,1	2	0,2
- Budování a rozšiřování jména firmy	0,1	2	0,2
- Potenciální investoři	0,2	3	0,6
- Rozmach e-business	0,3	4	1,2
- Možnost zavádění dalších e-shopů	0,3	4	1,2
<b>Součet</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>3,4</b>
<b>Hrozby</b>			
- Zvyšování nájemného a nákladů na marketing	0,3	-4	-1,2
- Vysoká konkurence mezi internetovými obchody	0,1	-3	-0,3
- Nižší kupní síla obyvatelstva způsobená ekonomickou krizí	0,4	-2	-0,8
- Prognóza nedostatku některého zboží	0,2	-3	-0,6
<b>Součet</b>	<b>1</b>	<b>-12</b>	<b>-2,9</b>

Tab. 4. 5. - Finální vyhodnocení SWOT analýzy

Interní část	1,1
Externí část	0,5
Celkem	1,6

### Shrnutí analýzy

Na základě výše uvedeného zhodnocení analýzy je patrné, že velikou důležitostí pro nás představuje neznačkové zboží, které hodláme v prodejně nabízet. Řešením může být získání nových dodavatelů z řad známých oděvních značek.

S ovlivněním externí části SWOT analýzy to je již složitější, jelikož to záleží na mnoha okolních vlivech. Potenciál na zlepšení může mít položka „Zvyšování nájemného a nákladů na marketing“ vzhledem k tomu, že plánujeme v budoucnu odkoupit pronajatou místnost a snížit náklady na internetovou reklamu PPC (snížit pozice reklamních inzerátů ve vyhledávačích).

### 4.8. Prodej

Jelikož Luxury Shops, s.r.o. je již zavedená společnost, která se chystá otevřít provozovnu, má velkou výhodu ve faktu existence věrných zákazníků a referencí. Pro podporu prodeje a marketingové strategie jsou proto zvolené níže uvedené kanály:

- Reklamní letáčky

Jako jedním ze způsobů propagace možnost vložení reklamních letáček do schránek v blízkosti provozovny. Letáček bude obsahovat ukázkou produktů, přesný kontakt a adresu provozovny. Je zde také možnost uvést na letáček slevu na nákup, jako motivaci potencionálního zákazníka k návštěvě.

- Facebook stránky

Protože Facebook v České republice stále nabývá na popularitě, bylo by vhodnou formou propagace umístit placenou reklamu právě na tento server. Jeho výhodou je pak možnost přímého zacílení na zákazníka z oblasti, které požadujeme.

- Reference

Tato společnost zastává domněnku, že nejdůležitější a nejlepší formou propagace je doporučení. To vedlo k rozhodnutí udělat akční nabídku a všichni zákazníci, kteří přivedou

nového zákazníka, který nakoupí produkty v určité hodnotě, získají dáreček k jejich dalšímu nákupu.

- Billboardy

Další alternativou propagace jsou billboardy, které budou umístěny na strategických místech ve městě Ostravě, a které budou zákazníky informovat o otevření nové provozovny.

#### 4.9. Personální otázky

Pro provoz prodejny se předpokládá, že bude potřeba zaměstnat dva stálé zaměstnance. Jedná se o dva prodávající. Oba tito zaměstnanci budou pracovat na HPP.

Odborného vedoucího bude vykonávat jednatel Tomáš Šurlák, zároveň bude vykonávat i funkci manažera prodejny. K výkonu této funkce má dobré předpoklady, protože vedoucí pozici již vykonává.

Při příjmu nového zaměstnance bude sepsána pracovní smlouva, obsahující všechny povinné náležitosti. Zaměstnanec bude při nástupu proškolen na BOZP, PO a bude seznámen s organizačním řádem. Do 7mi dní bude přihlášen na ZP a SP.

#### 4.10. Finanční plán

O finančním plánu, jakožto jedné z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu pojednává následující kapitola. Nejdříve jsou rozepsány zdroje financování, poté předpokládané náklady a plán tržeb pro období tří let. Následuje Výkaz zisku a ztráty, cash flow, ukazatelé rentability, doba úhrady, čistá současná hodnota a na závěr vnitřní výnosové procento.

##### 4.10.1. Zdroje financování

Jako hlavní zdroj financování budou použity peněžní prostředky společnosti a to ve výši 100.000 Kč. Jelikož tato suma nebude dostačující, bylo domluveno s rodinným příslušníkem zapůjčení 150.000 Kč, které budou spláceny měsíčními splátkami ve výši 3.387 Kč s ročním úrokem ve výši 4 %. Doba splatnosti je domluvená na 4 roky a úroky z půjčky půjdou na vrub nové provozovny.

Tab. 4. 6. – Rozpis jistiny, úroku a úmoru

Rok	Jistina	Úrok	Úmor	Zůstatek dluhu
1	150.000,-	4.965,-	35.285,-	114.715,-
2	114.715,-	3.919,-	36.722,-	77.993,-
3	77.993,-	2.425,-	38.218,-	39.775,-
4	39.775,-	868,-	39.775,-	0,-

Na zřízení provozovny tedy bude uvolněno 250 tisíc korun. Podle odhadovaných nákladů by tato částka měla být více než dostačující. Předpokládané náklady na zřízení nové provozovny jsou ve výši 211.000 Kč. Zůstane tak rezerva pro případné nečekané výdaje ve výši 39.000 Kč.

#### 4.10.2. Předpokládané náklady na investici

Vzhledem k tomu, že společnost bude využívat prostory, které dříve nesloužily k prodeji je nutno je nejdříve zrekonstruovat a vybavit. Investiční náklady zahrnují rekonstrukci prodejních prostor (vymalování a drobné úpravy). Do vybavení provozovny jsou pak řazeny regály a další stojany pro vystavení zboží, pořízené ze společnosti SPONA, mezi technické vybavení pak stolní počítač vč. pokladního systému a čtečky čárových kódů.

Tab. 4. 7. – Investiční náklady

Druh nákladu	Částka v Kč
Rekonstrukce prodejních prostor	25.000,-
Vybavení provozovny	150.000,-
Technické vybavení	30.000,-
Marketingové náklady	6.000,-
<b>Celkem</b>	<b>211.000,-</b>

#### 4.10.3. Předpokládané měsíční náklady

Pro sestavení finančních ukazatelů je nutno naplánovat předpokládané měsíční náklady na období alespoň tří let. Kapitola zhodnocuje předpokládané měsíční náklady, které obsahují mzdové náklady vč. odvodů pro dvě prodavačky, nájemné vč. služeb, energii a další náklady.

Tab. 4. 8. – Předpokládané měsíční náklady pro první rok provozu

Druh nákladu	Částka v Kč
Mzdové náklady vč. odvodů	35.000,-
Nájemné vč. služeb	14.000,-
Energie	2.000,-
Úroky z úvěrů	414,-
Marketingové náklady	4.000,-
Paušál – mobilní telefon	800,-
Náklady na prodané zboží	78.683,-
Celkem	134.897,-

Předpokládané měsíční náklady pro druhý a třetí rok provozu pro nově otevřenou provozovnu jsou obsaženy v příloze číslo čtyři a pět tohoto podnikatelského plánu.

#### 4.10.4. Plán tržeb

Plán tržeb je odhadem očekávaných tržeb za období. Podklady byly čerpány z plánovaných obrátů a růstových cílů. Plán tržeb je sestaven ve třech variantách (optimistické, realistické a pesimistické). Jednotlivé varianty byly vypočteny a stanoveny z dosavadních prodejů společnosti Luxury Shops, s.r.o. v daném období. Prodejní ceny v realistické variantě odpovídají skutečnému stavu. V případě optimistické varianty – tedy větší poptávky ze strany zákazníků byly prodejní ceny navýšeny. Pokud však nastane pesimistická varianta, ceny je nutno snížit, aby zboží nebylo vázáno na skladě.

*Plán tržeb pro první rok provozu:*

Tab. 4. 9. – Plán tržeb pro první rok provozu

	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
1Q	470.347,-	510.863,-	615.764,-
2Q	450.391,-	481.113,-	530.714,-
3Q	420.780,-	452.372,-	502.975,-
4Q	601.678,-	720.873,-	851.397,-
Celkem	1.943.196,-	2.165.221,-	2.500.850,-

*Plán tržeb pro druhý rok provozu:*

Tab. 4. 10. – Plán tržeb pro druhý rok provozu

	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
1Q	520.742,-	570.974,-	701.391,-
2Q	490.741,-	511.173,-	602.973,-
3Q	450.742,-	463.771,-	515.467,-
4Q	708.876,-	810.929,-	938.747,-
Celkem	2.171.101,-	2.356.847,-	2.758.578,-

*Plán tržeb pro třetí rok provozu:*

Tab. 4. 11. – Plán tržeb pro třetí rok provozu

	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
1Q	662.874,-	721.947,-	831.974,-
2Q	535.741,-	572.279,-	657.974,-
3Q	490.947,-	527.312,-	594.472,-
4Q	885.743,-	984.674,-	1.175.981,-
Celkem	2.575.305,-	2.806.212,-	3.260.401,-

Tabulka byla rozdělena do čtvrtletí. Z důvodů vánočních svátků je nejlepším prodejním obdobím čtvrtý kvartál. Během prvního čtvrtletí následujícího roku jsou tržby poměrně vysoké, prodeje jsou v tomto období podporovány výprodeji. Naopak nejslabším obdobím je třetí čtvrtletí, z důvodů prázdnin, dovolených a nízké poptávky zákazníků.

4.10.5. Výkaz zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty je zpracován rovněž ve třech variantách – pesimistické, realistické a optimistické.

*Výkaz zisku a ztráty pro první rok provozu:*

Tab. 4. 12. – Výkaz zisku a ztráty a pro první rok provozu

	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
Tržby	1.943.196,-	2.165.221,-	2.500.850,-
Měsíční náklady 12	1.618.764,-	1.618.764,-	1.618.764,-
HV před zdaněním	324.432,-	546.457,-	882.086,-
DPPO	61.643,-	103.827,-	167.597,-
HV po zdanění	262.789,-	442.630,-	714.489,-



*Výkaz zisku a ztráty pro druhý rok provozu:*

Tab. 4. 13. – Výkaz zisku a ztráty a pro druhý rok provozu

	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
Tržby	2.171.101,-	2.356.847,-	2.758.578,-
Měsíční náklady · 12	1.775.616,-	1.775.616,-	1.775.616,-
HV před zdaněním	395.485,-	581.231,-	982.962,-
DPPO	75.143,-	110.434,-	186.763,-
HV po zdanění	320.342,-	470.797,-	796.199,-

*Výkaz zisku a ztráty pro třetí rok provozu:*

Tab. 4. 14. – Výkaz zisku a ztráty a pro třetí rok provozu

	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
Tržby	2.575.305,-	2.806.212,-	3.260.401,-
Měsíční náklady · 12	2.165.220,-	2.165.220,-	2.165.220,-
HV před zdaněním	410.085,-	640.992,-	1.095.181,-
DPPO	77.917,-	121.789,-	208.085,-
HV po zdanění	332.168,-	519.203,-	887.096,-

Sazba daně byla kalkulována ve výši 19% z vyměřovacího základu. Kladný hospodářský výsledek za první tři roky provozu vychází v pesimistické, optimistické i realistické variantě.

#### 4.10.6. Cash Flow

Plán Cash flow je zpracován rovněž ve třech variantách (pesimistické, realistické a optimistické) a zpracován přímou metodou. Plán cash flow je založen na následujících principech:

- Plán cash-flow je sestaven přímou metodou
- Lhůta splatnosti přijatých faktur činí 14 dní
- Podnik je čtvrtletním plátcem DPH

*Cash Flow pro první rok provozu:*

Tab. 4. 15. – Cash Flow pro první rok provozu

	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
Poč. stav PP	0,-	0,-	0,-
Roční příjmy	1.943.196,-	2.165.221,-	2.500.850,-
Roční výdaje	1.618.764,-	1.618.764,-	1.618.764,-
CF	324.432,-	546.457,-	882.086,-
Kon. stav PP	324.432,-	546.457,-	882.086,-

*Cash Flow pro druhý rok provozu:*

Tab. 4. 16. – Cash Flow pro druhý rok provozu

	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
Poč. stav PP	324.432,-	546.457,-	882.086,-
Roční příjmy	2.171.101,-	2.356.847,-	2.758.578,-
Roční výdaje	1.775.616,-	1.775.616,-	1.775.616,-
CF	395.485,-	581.231,-	982.962,-
Kon. stav PP	719.917,-	1.127.688,-	1.865.048,-

*Cash Flow pro třetí rok provozu:*

Tab. 4. 17. – Cash Flow pro třetí rok provozu

	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
Poč. stav PP	719.917,-	1.127.688,-	1.865.048,-
Roční příjmy	2.575.305,-	2.806.212,-	3.260.401,-
Roční výdaje	2.165.220,-	2.165.220,-	2.165.220,-
CF	410.085,-	640.992,-	1.095.181,-
Kon. stav PP	1.130.002,-	1.768.680,-	2.960.229,-

#### 4.10.7. Ukazatelé rentability tržeb

Výpočet rentability tržeb dle vzorce 2.1.

Tab. 4. 18. – Ukazatelé rentability tržeb

	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
	První rok		
ROR=EAT/T	0,1352	0,2044	0,2857
	Druhý rok		
ROR=EAT/T	0,1475	0,1998	0,2886
	Třetí rok		
ROR=EAT/T	0,1290	0,1850	0,2721

Dle ukazatele rentability tržeb se investice jeví jako přijatelná v pesimistické, realistické i optimistické variantě.

#### 4.10.8. Doba úhrady

Při výpočtu doby úhrady je vycházeno ze vzorce č. 2. 4: a výpočty jsou přiloženy v příloze č. 8.

V případě, že nastane pesimistická varianta, cash flow v prvním roce bude 324.432,- a investice ve výši 211.000,- se uhradí během 7,8 měsíce.

V případě, že nastane realistická varianta, cash flow v prvním roce bude 546.457,- a investice ve výši 211.000,- se uhradí během 4,6 měsíce.

V případě, že nastane optimistická varianta, cash flow v prvním roce bude 882.086,- a investice ve výši 211.000,- se uhradí během 2,9 měsíce.

#### 4.10.9. Čistá současná hodnota

Pro výpočet čisté současné hodnoty byla použita diskontní sazba WACC (průměrné náklady na kapitál) dle vzorce 2. 5.

Aby bylo možno stanovit celkovou hodnotu WACC, je nutné zjistit nejen náklady na cizí kapitál, ale především náklady vlastního kapitálu.

Náklady na cizí kapitál jsou uvažovány ve výši 4 %. Hodnota byla stanovena jako skutečné náklady vyplývající z poskytnuté půjčky rodinným příslušníkem.

Náklady na vlastní kapitál jsou kalkulovány jako suma bezrizikové úrokové míry a rizikové přírážky. Pro stanovení rizikové přírážky je použita stavebnicová metoda.

Bezriziková úroková míra  $r_f$  je zvolena ve výši 3,8 %. Hodnota odpovídá výnosnosti dlouhodobých státních dluhopisů ke dni výpočtu nákladů na vlastní kapitál a byla zjištěna na internetových stránkách společnosti Patria Finance *Dluhopisy* [online]. [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/kurzy/online/dluhopisy.html>

Riziková přírážka je zjištěna jako součet dílčích rizikových přírážek. Pro jejich stanovení byly identifikovány rizika členící se na rizika obchodní a finanční. V rámci rizik obchodních byly zvoleny další podrizika, která jsou uvedena v příloze k bakalářské práci číslo 7. Aby bylo možno transformovat dílčí rizika na celkovou rizikovou přírážku, byla ohodnocení stupně rizika stanovena následovně:

- |   |                |
|---|----------------|
| 1 | mírné riziko   |
| 2 | malé riziko    |
| 3 | střední riziko |

#### 4 velké riziko

Stupně rizika jsou ohodnocena dle povahy rizika hodnotami od jedné do čtyř. S hodnotou nula není uvažováno, neboť tato hodnota odpovídá nulovému riziku, za které je považována bezriziková úroková míra viz výše (3,8 %).

Dílčí riziková přírážka pro jeden faktor je vypočítána dle vztahu: [16]

$$RP \text{ pro 1 faktor} = Z \cdot \frac{r_f}{n} \quad (4.1)$$

kde  $Z = (a^x - 1)$

$$a = \sqrt[x]{\frac{n_{vk \max}}{r_f}}$$

$x$  = hodnota nejvyššího stupně rizika

$r_f$  = bezriziková úroková míra

$n_{vk \max}$  = maximální riziková přírážka, tzn. maximální náklady vlastního kapitálu za předpokladu ohodnocení všech kritérií nejvyšším možným stupněm rizika. Byla stanovena ve výši 30%, která je 7,9ti násobkem bezrizikové výnosové míry. Maximální možná riziková přírážka je tedy  $30 \% - 3,8 \% = 26,2 \%$

Pro rizikové faktory byly použity dvě rizikové váhy. Rizikovou váhu 1 pro obchodní rizika a rizikovou váhu 1,2 pro rizika finanční.

Hodnota koeficientu  $a$  je vypočtena ve výši 1,6765

Počet hodnocených kritérií v oblasti obchodního rizika je 16

Počet hodnocených kritérií v oblasti finančního rizika je 4

Za předpokladu uplatnění rizikových vah je obchodních rizik 16 a finančních rizik 4,8, viz příloha č. 7.

Suma dílčích rizikových přírážek, které byly stanoveny pomocí vztahu pro výpočet dílčí rizikové přírážky, je 9,30 %. (Dílčí rizikové přírážky jsou uvedeny včetně výpočtu v příloze č. 7).

Celkové náklady na vlastní kapitál jsem stanovil dle vztahu: [16]

$$n_{VK} = r_f + RP$$

kde:  $n_{VK}$  – náklady vlastního kapitálu,

$r_f$  – bezriziková úroková míra

$RP$  – riziková přírážka

Pak:  $n_{VK} = 3,8 \% + 9,3 \%$

$n_{VK} = 13,1 \%$

Na základě výše uvedeného byly průměrné náklady na investovaný kapitál kalkulovány dle vztahu:

$$WACC = n_{CK} \cdot (1 - d) \cdot \left(\frac{CK}{K}\right) + n_{VK} \cdot \left(\frac{VK}{K}\right) \quad (4.2.)$$

Dosazením do výše uvedeného vzorce byly průměrné náklady na kapitál 6,09 %

Vzhledem ke kalkulované výši WACC je čistá současná hodnota investice pro různé varianty následující:

Tab. 4. 19 – Čistá současná hodnota

Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
789.621,-	1.357.310,-	2.410.970,-

Protože je čistá současná hodnota investice pro všechny varianty kladná, lze investici přijmout a za předpokladu dodržení plánovaných údajů investici realizovat. Čistá současná hodnota investice je kalkulována pouze za předpokladu existence tříletého plánu. Předpokládáme-li existenci nově vytvořené provozovny po období delší než plánované, bude čistá současná hodnota investice, s vysokou pravděpodobností, dále narůstat.

Tabulka výpočtu čisté současné hodnoty je obsažena v příloze č. 6.

#### 4.10.10. Vnitřní výnosové procento

Vzhledem k naplánovaným hodnotám byl stanoven cash flow pro jednotlivé hospodářské roky (viz bod 4. 12. 6.).

Investor požaduje hodnotu WACC v min. výši 13,1 %. Za předpokladu, že hodnota WACC bude nižší, investor není ochoten investici realizovat. Uvedená výše zahrnuje jak míru rizika, tak míru inflace a výši požadovaného zisku.

Výpočet vnitřního výnosového procenta je stanoven vzorcem 2.7.

Při hledání vnitřního výnosového procenta je obvykle postupováno iterativně a to tak dlouho, až se rozdíl levé a pravé strany rovnice se změnou diskontní míry sníží na nulu [6]. Vzhledem k možnosti využít software (MS Excel) bylo vnitřní výnosové procento stanoveno pomocí tzv. analýzy scénářů.

Vnitřní výnosové procento pro pesimistickou variantu je 156 %, pro realistickou variantu 259 % a pro optimistickou variantu 425 %.

Srovnáním požadovaného a skutečného vnitřního výnosového procenta je přijat závěr, že investice přijatelná.

#### 4.11. Rizika podnikatelského plánu

Společnost, jakožto majitel nové provozovny, je vystavena rizikům z této činnosti plynoucích. Těm bude nucena čelit a pokusit se minimalizovat následky a odstranit příčiny možných rizik. Rizika, se kterými je možné se setkat, mohou být následující:

- Rizika z nezájmu o výrobek

Tato rizika mohou být z důvodů nedostatečné propagace, nepochopení místního trhu či nastavení špatné cenové politiky. Základem odstranění bude především správný průzkum trhu, na základě kterého bude vytvořena detailnější představa o cílovém trhu.

- Možné nevhodné prostory

Pro budoucí provozovnu je klíčové její umístění na strategickém místě, kde bude pro zákazníky snadno dostupná. Zákazníky lze do provozovny přivést také různými slevovými akcemi. Společnost věří v celkovou spokojenost zákazníka s produkty a v doporučení naší provozovny svým známým na základě pozitivní zkušenosti.

## 5. Závěr

Zadáním této bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro založení nové provozovny. Uspěch v dnešní době je velice obtížné. Důležitým předpokladem k naplnění úspěchu je kvalitně zpracovaný podnikatelský plán, který ještě před vznikem nové provozovny poskytne zakladatelům představu o plánované podnikatelské činnosti a ověří, zda jejich invence mají reálný základ a měl by sloužit zakladatelům pro snadnější rozhodnutí a zvážení investice, kontrole plnění činností dle stanoveného plánu a využití předpokladů v praxi.

V teoretické části práce je vysvětlena problematika malých a středních korporací, jsou zde vymezeny rozdíly mezi jednotlivými právními formami podnikání. Kapitola také pojednává o doporučené struktuře podnikatelského plánu, které by se měl tvůrce plánu držet a analýze podnikatelského prostředí.

Následuje analýza podnikatelského prostředí, za pomoci PEST analýzy, Porterova modelu konkurenčních sil a SWOT analýzy, která zjistila výhody oproti konkurenčním společnostem na Ostravsku a která potvrdila předpoklad pro úspěch nově otevřené provozovny.

V praktické části práce byl zpracován podnikatelský plán na založení provozovny reálného podniku. Jedná se o drobný podnik s malou investicí, proto se lze domnívat, že rozsah zpracování je dostačující a vypracovaný podnikatelský plán je v praxi uplatnitelný.

Plánované náklady pro první rok provozu činí 1.618.764,- Kč, pro druhý rok 1.775.616,- Kč a pro třetí rok 2.165.220,- Kč. Plánované tržby v pesimistické variantě jsou v prvním roce 1.943.196,- Kč, ve druhém 2.171.101,- Kč a ve třetím roce 2.575.305,- Kč.

Společnost tak otevřením provozovny dosáhne zisku 262.789,- Kč v prvním roce, 320.342,- Kč ve druhém a 332.168,- Kč ve třetím roce, v případě pesimistické, tedy „nejhorší“ možné varianty.

Investice ve výši 211.000,- Kč se společnosti vrátí během tří až osmi měsíců, v závislosti na variantě, která nastane. Investice byla dle vypočítaných ekonomických ukazatelů čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta označena jako přijatelná.



V praxi může dojít k mnoha změnám, např. změny objemu tržeb, což může vyvolat potřebu dalších zaměstnanců či změnu prodejních prostor, proto je nutno počítat s případnou nutností aktualizace podnikatelského plánu.

## Seznam použité literatury

- [1] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [2] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- [3] KORÁB, Vojtěch a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [4] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [5] STEHLÍK, Eduard. *Základy marketingu*. 2. dotisk 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002. 220 s. ISBN 80-707-9527-1.
- [6] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [7] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [8] VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.
- [9] VOJÍK, Vladimír. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků*. 3. přeprac. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1248-8.
- [10] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C.H. Beck, 2007, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [11] GRUBLOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2001. ISBN 80-861-2275-1.
- [12] LUDVÍK, Ladislav. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí: podpora malého a středního podnikání*. Jilešovice: Nakladatelství a vydavatelství František MAJ - tiskárna, 2000. ISBN 80-864-5803-2.

[13] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.

[14] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria, 1997. ISBN 80-856-0512-0.

[15] BĚLOHLÁVEK, Alexander J. *Nový občanský zákoník: srovnání dosavadní a nové občanskoprávní úpravy včetně předpisů souvisejících*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2012. ISBN 978-80-7380-413-8.

[16] MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.

Zákon č. 90 / 2012 Sb., o obchodních korporacích

Zákon č. 563 / 1991 Sb., o účetnictví

## Seznam tabulek

- Tab. 2. 1. – Členění podniků dle doporučení Evropské komise
- Tab. 2. 2. – Členění podniků dle statistického úřadu Evropské unie
- Tab. 2. 3. – Členění podniků dle České správy sociálního zabezpečení
- Tab. 2. 4. – Rozdíly mezi zaměstnáním a podnikáním
- Tab. 2. 5. – Rozdíly mezi zaměstnáním a podnikáním
- Tab. 2. 6. Porovnání konkurenceschopnosti našeho produktu s konkurenčním
- Tab. 4. 1. Charakteristika společnosti Luxury Shops, s.r.o.
- Tab. 4. 2. – SWOT Analýza
- Tab. 4. 3. - Analýza interní části SWOT analýzy
- Tab. 4. 4. - Analýza externí části SWOT analýzy
- Tab. 4. 5. - Finální vyhodnocení SWOT analýzy
- Tab. 4. 6. – Rozpis jistiny, úroku a úmoru
- Tab. 4. 7. – Investiční náklady
- Tab. 4. 8. – Předpokládané měsíční náklady pro první rok provozu
- Tab. 4. 9. – Plán tržeb pro první rok provozu
- Tab. 4. 10. – Plán tržeb pro druhý rok provozu
- Tab. 4. 11. – Plán tržeb pro třetí rok provozu
- Tab. 4. 12. – Výkaz zisku a ztráty a pro první rok provozu
- Tab. 4. 13. – Výkaz zisku a ztráty a pro druhý rok provozu
- Tab. 4. 14. – Výkaz zisku a ztráty a pro třetí rok provozu
- Tab. 4. 15. – Cash Flow pro první rok provozu
- Tab. 4. 16. – Cash Flow pro druhý rok provozu
- Tab. 4. 17. – Cash Flow pro třetí rok provozu
- Tab. 4. 18. – Ukazatelé rentability tržeb
- Tab. 4. 19 – Čistá současná hodnota

## Seznam zkratk

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

v.o.s. – veřejná obchodní společnost

k.s. – komanditní společnost

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

a.s. – akciová společnost

WACC – průměrné náklady na kapitál

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

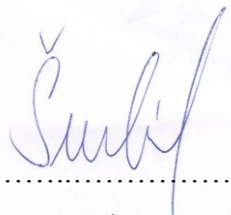
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2014



.....  
jméno a příjmení studenta

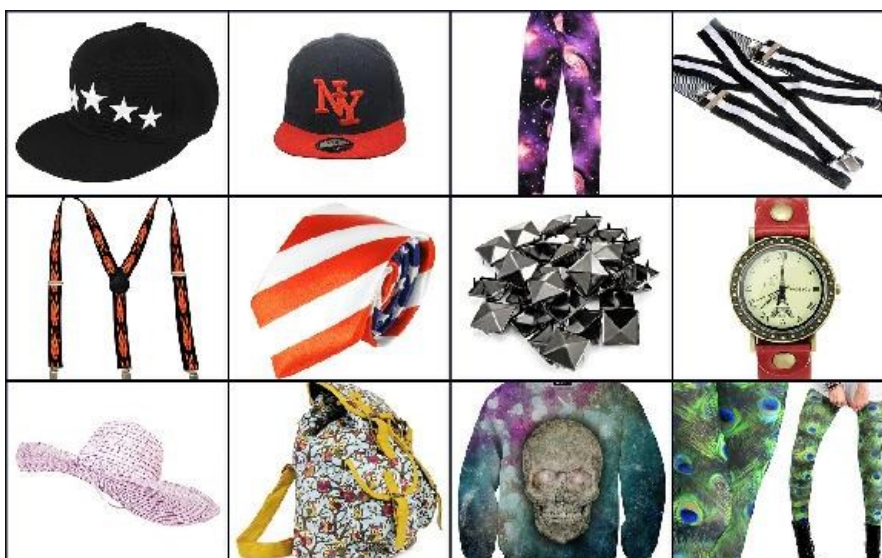
## Seznam příloh

1. Příloha – Rozčlenění sortimentu do kategorií dle e-shopu
2. Příloha – Rozvaha Luxury Shops, s.r.o. k 31. 12. 2013
3. Příloha – Výkaz zisku a ztráty Luxury Shops, s.r.o. k 31. 12. 2013
4. Příloha - Předpokládané měsíční náklady pro druhý rok provozu
5. Příloha - Předpokládané měsíční náklady pro třetí rok provozu
6. Příloha – Čistá současná hodnota
7. Příloha – Výpočet nákladů na vlastní kapitál
8. Příloha – Výpočet doby úhrady

## 1. Příloha – Rozčlenění sortimentu do kategorií dle e-shopu

Zde je uvedeno rozčlenění kompletního nabízeného sortimentu do kategorií, dle prezentace na e-shopu:

- Šle, kšandy
- Sluneční brýle – aviator, fashion, wayfarer, millionaire, party, retro styl
- Číré brýle – electro, číré styl
- Módní doplňky – peněženky, motýlky, kravaty, pásky, cvočky
- Šperky – řetízky, náramky, náušnice
- Kabelky
- Batohy
- Hodinky
- Čepice – dámské a pánské klobouky, barety, zimní čepice, kšiltovky
- Šátky a parea
- Oblečení – legíny, mikiny, trička, spodní prádlo, rukavice
- Dávkovače na parfém
- Dětská móda – trička, plavky, tepláky, ponožky, komplety, kšiltovky





## 2. Příloha – Rozvaha Luxury Shops, s.r.o. k 31. 12. 2013

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	Luxury Shops, s.r.o.
IČ / DIČ:	29382033 / CZ29382033
Sídlo účetní jednotky:	Nebory 447, 73961 TRINEC

Vybrané údaje z Rozvahy (balance) pro podnikatele, ve zjednodušeném rozsahu  
ke dni 31.12.2013  
(v celých tisících Kč)

A K T I V A		brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	2442	168	2274	882
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	956	168	788	252
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	956	168	788	252
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	1485		1485	615
C.I.	Zásoby	955		955	438
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	2		2	
C.III.	Krátkodobé pohledávky	146		146	121
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	382		382	56
D.I.	Časové rozlišení	1		1	15

P A S I V A		běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	2274	882
A.	Vlastní kapitál	612	165
A.I.	Základní kapitál	200	200
A.II.	Kapitálové fondy		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-35	-9
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	447	-26
B.	Cizí zdroje	1662	651
B.I.	Rezervy		
B.II.	Dlouhodobé závazky	495	
B.III.	Krátkodobé závazky	472	404
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	695	247
C.I.	Časové rozlišení	0	66

Sestavil:	Telefon:
Tomáš Šurlák/Jednatel	
Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:	Šurlák Tomáš

### 3. Příloha – Výkaz zisku a ztráty Luxury Shops, s.r.o. k 31. 12. 2013

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	Luxury Shops, s.r.o.
IČ / DIČ:	29382033 / CZ29382033
Sídlo účetní jednotky:	Nebory 447, 73961 TŘINEC

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, ve zjednodušeném rozsahu  
ke dni 31.12.2013  
(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období 1	minulé účetní období 2
I.	Tržby za prodej zboží	4106	2228
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1915	971
+	Obchodní marže	2191	1257
		609	
II.	Výkony	1806	904
B.	Výkonová spotřeba	994	353
+	Přidaná hodnota	306	287
C.	Osobní náklady	5	1
D.	Daně a poplatky	137	31
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	6	2
IV.	Ostatní provozní výnosy	29	8
H.	Ostatní provozní náklady		
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*	Provozní výsledek hospodaření	523	28
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky	56	10
N.	Nákladové úroky	36	14
XI.	Ostatní finanční výnosy	56	58
O.	Ostatní finanční náklady		
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	Finanční výsledek hospodaření	-76	-54
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	447	-26
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost		
XIII.	Mimofádné výnosy		
R.	Mimofádné náklady		
S.	Daň z příjmů z mimofádné činnosti		
*	Mimofádný výsledek hospodaření		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	447	-26
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	447	-26



#### 4. Příloha - Předpokládané měsíční náklady pro druhý rok provozu

Druh nákladu	Částka v Kč
Mzdové náklady vč. odvodů	35.000,-
Nájemné vč. služeb	14.000,-
Energie	1.700,-
Úroky z úvěrů	327,-
Marketingové náklady	3.400,-
Paušál – mobilní telefon	800,-
Náklady na prodané zboží	92.741,-
Celkem	147.968,-

5. Příloha - Předpokládané měsíční náklady pro třetí rok provozu

Druh nákladu	Částka v Kč
Mzdové náklady vč. odvodů	35.000,-
Nájemné vč. služeb	14.000,-
Energie	1.490,-
Úroky z úvěrů	202,-
Marketingové náklady	980,-
Paušál – mobilní telefon	800,-
Náklady na prodané zboží	127.963,-
<b>Celkem</b>	<b>180.435,-</b>

6. Příloha – Čistá současná hodnota

	1. rok			2. rok			3. rok		
	Pes. var.	Real. var.	Optim. var.	Pes. var.	Real. var.	Optim. var.	Pes. var.	Real. var.	Optim. var.
Cash Flow	324432	546457	882086	395485	581231	982962	410085	640992	1095181
WACC	6,09	6,09	6,09	6,09	6,09	6,09	6,09	6,09	6,09
Cizí prostředky	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000
Vlastní prostředky	61000	61000	61000	61000	61000	61000	61000	61000	61000
Celková Investice	211000	211000	211000	211000	211000	211000	211000	211000	211000
NPV v daných letech	305 807 Kč	515 086 Kč	831 447 Kč	351 380 Kč	516 411 Kč	873 340 Kč	343 435 Kč	536 813 Kč	917 183 Kč
	Pes. var.	Real. var.	Optim. var.						
Suma NPV - Investice	789 621 Kč	1 357 310 Kč	2 410 970 Kč						

7. Příloha – Výpočet nákladů na vlastní kapitál

Faktor X - stupeň rizika		r <sub>f</sub> - bezriziková výnosová míra		3,80
Mírné riziko	1			
Malé riziko	2		n <sub>vk</sub> pro nejvyšší možné riziko %	30
Střední riziko	3			
Velké riziko	4		a - koeficient pro rizikové přírážky	1,6765

	Počet hodnocených kritérií	Váha	n = počet·váha
<b>Obchodní faktory rizika</b>	16		16
<i>Rizika oboru</i>	3	1	3
<i>Rizika trhu</i>	3	1	3
<i>Rizika konkurence</i>	3	1	3
<i>Management</i>	2	1	2
<i>Prodejní proces</i>	3	1	3
<i>Ostatní faktory</i>	2	1	2
<b>Finanční riziko</b>	4	1,2	4,8
<b>Počet kritérií</b>	20		20,8

			Možné hodnoty faktoru X	Faktor X	Hodnota faktoru X	$a^x$	$Z = \frac{a^x}{a^x - 1}$	$RP = \frac{Z \cdot r_f}{n}$	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
<b>Rizika oboru</b>									1		
	Dynamika oboru								1		
		<i>Stabilní sortiment</i>	1	<i>.Mírné riziko</i>		1,677	0,677	0,124	1		
		<i>Mírně se měnící sortiment</i>	2	<i>.Malé riziko</i>		2,811	1,811	0,331	1		
		<i>Sortiment v krizi</i>	3	<i>Střední riziko</i>	3	4,712	3,712	0,678	1	1	0,678
		<i>Rychle se měnící sortiment</i>	4	<b>.Velké riziko</b>		7,901	6,901	1,260	1		
	Závislost na hospodářském cyklu								1		
		<i>Sortiment nezávislý na hospodářském cyklu</i>	1	<i>.Mírné riziko</i>		1,677	0,677	0,124	1		
		<i>Sortiment mírně závislý na hospodářském cyklu</i>	2	<i>.Malé riziko</i>		2,811	1,811	0,331	1		
		<i>Sortiment závislý na hospodářském cyklu</i>	3	<i>Střední riziko</i>	3	4,712	3,712	0,678	1	1	0,678
		<i>Cyklická produkce</i>	4	<b>.Velké riziko</b>		7,901	6,901	1,260	1		
	Určování trendů v oboru								1		
		<i>Výrazný podíl prodejny na určování trendů</i>	1	<i>.Mírné riziko</i>		1,677	0,677	0,124	1		
		<i>Střední podíl prodejny na určování trendů</i>	2	<b>Malé riziko</b>	2	2,811	1,811	0,331	1	1	0,331
		<i>Malý podíl prodejny na určování trendů</i>	3	<i>.Střední riziko</i>		4,712	3,712	0,678	1		
		<i>Žádný podíl prodejny na určování trendů</i>	4	<i>.Velké riziko</i>		7,901	6,901	1,260	1		
<b>Rizika trhu</b>									1		
	Kapacita trhu								1		
		<i>Trh nenasycen</i>	1	<i>.Mírné riziko</i>		1,677	0,677	0,124	1		
		<i>Trh mírně nasycen</i>	2	<b>Malé riziko</b>	2	2,811	1,811	0,331	1	1	0,331

	Trh středně nasycen	3	.Střední riziko		4,712	3,712	0,678	1		
	Trh zcela nasycen	4	.Velké riziko		7,901	6,901	1,260	1		
	Možnost proniknout na nové trhy							1		
	Vysoká s novým zbožím	1	.Mírné riziko		1,677	0,677	0,124	1		
	Vysoká se stávajícím zbožím	2	<b>Malé riziko</b>	2	2,811	1,811	0,331	1	1	0,331
	Střední	3	.Střední riziko		4,712	3,712	0,678	1		
	Žádná	4	.Velké riziko		7,901	6,901	1,260	1		
	Rizika dosažení tržeb							1		
	Plánované tržby budou prokazatelně dosaženy	1	.Mírné riziko		1,677	0,677	0,124	1		
	Dosažení tržeb je vysoce pravděpodobné, bez důkazů	2	.Malé riziko		2,811	1,811	0,331	1		
	Plánované tržby budou pravděpodobně dosaženy	3	<b>Střední riziko</b>	3	4,712	3,712	0,678	1	1	0,678
	Riziko nedosažení plánovaných tržeb je vysoké	4	.Velké riziko		7,901	6,901	1,260	1		
	<b>Rizika konkurence</b>							1		
	Riziko stanovení ceny							1		
	Výrazně nižší ceny oproti konkurenci	1	.Mírné riziko		1,677	0,677	0,124	1		
	Nižší ceny oproti konkurenci	2	<b>Malé riziko</b>	2	2,811	1,811	0,331	1	1	0,331
	Stejně ceny s konkurencí	3	.Střední riziko		4,712	3,712	0,678	1		
	Vyšší ceny oproti konkurenci	4	.Velké riziko		7,901	6,901	1,260	1		
	Počet konkurenčních obchodů v okolí							1		
	Žádné	1	.Mírné riziko		1,677	0,677	0,124	1		



	1 až 3	2	<b>Malé riziko</b>	2	2,811	1,811	0,331	1	1	0,331
	3 až 5	3	.Střední riziko		4,712	3,712	0,678	1		
	více než 5	4	.Velké riziko		7,901	6,901	1,260	1		
Reklamní strategie								1		
	Naplánované	1	.Mírné riziko		1,677	0,677	0,124	1		
	Existující	2	.Malé riziko		2,811	1,811	0,331	1		
	Obvyklé	3	<b>Střední riziko</b>	3	4,712	3,712	0,678	1	1	0,678
	Žádné	4	.Velké riziko		7,901	6,901	1,260	1		
<b>Management</b>								1		
Tvorba nových strategií								1		
	Vynikající	1	<b>Mírné riziko</b>	1	1,677	0,677	0,124	1	1	0,124
	Dobrá	2	.Malé riziko		2,811	1,811	0,331	1		
	Špatná	3	.Střední riziko		4,712	3,712	0,678	1		
	Management neuvažuje nad novými strategiemi	4	.Velké riziko		7,901	6,901	1,260	1		
Organizační struktura								1		
	Vynikající	1	<b>Mírné riziko</b>	1	1,677	0,677	0,124	1	1	0,124
	Dobrá	2	.Malé riziko		2,811	1,811	0,331	1		
	Špatná	3	.Střední riziko		4,712	3,712	0,678	1		
	Dosud neplánovaná	4	.Velké riziko		7,901	6,901	1,260	1		
<b>Prodejní proces</b>								1		
Možnosti prodeje								1		

	Velké (další provozovny, e-shop, prodejní trhy)	1	.Mírné riziko		1,677	0,677	0,124	1		
	Mimo stálou provozovnu alespoň další 2 možnosti	2	<b>Malé riziko</b>	2	2,811	1,811	0,331	1	1	0,331
	Mimo stálou provozovnu alespoň jiná možnost	3	.Střední riziko		4,712	3,712	0,678	1		
	Žádné další	4	.Velké riziko		7,901	6,901	1,260	1		
Počet dodavatelů								1		
	Všichni dodavatelé prověřeni a spolehliví	1	<b>Mírné riziko</b>	1	1,677	0,677	0,124	1	1	0,124
	Většina dodavatelů prověřených a spolehlivých	2	.Malé riziko		2,811	1,811	0,331	1		
	Část dodavatelů je prověřená a spolehlivá	3	.Střední riziko		4,712	3,712	0,678	1		
	Dodavatelé jsou dosud neznámi	4	.Velké riziko		7,901	6,901	1,260	1		
Vztahy s dodavateli								1		
	Vynikající	1	.Mírné riziko		1,677	0,677	0,124	1		
	Dobré	2	.Malé riziko		2,811	1,811	0,331	1		
	Špatné	3	<b>Střední riziko</b>	3	4,712	3,712	0,678	1	1	0,678
	Nelze hodnotit	4	.Velké riziko		7,901	6,901	1,260	1		
<b>Ostatní faktory</b>								1		
Vznik nové právní úpravy								1		
	Žádné	1	.Mírné riziko		1,677	0,677	0,124	1		
	Nepravděpodobné	2	.Malé riziko		2,811	1,811	0,331	1		
	Pravděpodobné	3	<b>Střední riziko</b>	3	4,712	3,712	0,678	1	1	0,678
	Vysoké	4	.Velké riziko		7,901	6,901	1,260	1		

Pojišťovací riziko-krádež sortimentu								1		
	Žádná pravděpodobnost vzniku poj.události	1	.Mírné riziko		1,677	0,677	0,124	1		
	Spíše nepravděpodobný vznik poj.události	2	.Malé riziko		2,811	1,811	0,331	1		
	Spíše pravděpodobný vznik poj.události	3	<b>Střední riziko</b>	3	4,712	3,712	0,678	1	1	0,678
	Vysoká pravděpodobnost vzniku poj.události	4	.Velké riziko		7,901	6,901	1,260	1		
<b>Finanční riziko</b>								1,2		
Podíl cizího kapitálu na celkové investici								1,2		
	Do 15%	1	.Mírné riziko		1,677	0,677	0,124	1,2		
	Do 30%	2	.Malé riziko		2,811	1,811	0,331	1,2		
	Do 50%	3	.Střední riziko		4,712	3,712	0,678	1,2		
	Nad 50%	4	<b>Velké riziko</b>	4	7,901	6,901	1,260	1,2	1,2	1,512
Krytí úroků (EBIT/placené úroky)								1,2		
	Nad 10	1	<b>Mírné riziko</b>	1	1,677	0,677	0,124	1,2	1,2	0,148
	5 až 10	2	.Malé riziko		2,811	1,811	0,331	1,2		
	3 až 4	3	.Střední riziko		4,712	3,712	0,678	1,2		
	Méně než 4	4	.Velké riziko		7,901	6,901	1,260	1,2		
Předpokládaná doba inkasa pohledávek								1,2		
	Dle splatnosti	1	<b>Mírné riziko</b>	1	1,677	0,677	0,124	1,2	1,2	0,148
	Může převyšovat mírně splatnost	2	.Malé riziko		2,811	1,811	0,331	1,2		
	Je předpoklad převyšování doby splatnosti	3	.Střední riziko		4,712	3,712	0,678	1,2		
	Možnost vzniku nedobytných pohledávek	4	.Velké riziko		7,901	6,901	1,260	1,2		
Předpokládaná doba držení zásob								1,2		

	<i>Minimální</i>	1	<i>.Mírné riziko</i>		1,677	0,677	0,124	1,2		
	<i>Malé</i>	2	<b><i>Malé riziko</i></b>	2	2,811	1,811	0,331	1,2	1,2	0,397
	<i>Lze předpokládat zastarávání zásob</i>	3	<i>.Střední riziko</i>		4,712	3,712	0,678	1,2		
	<i>Vysoká pravděpodobnost zastarávání zásob</i>	4	<i>.Velké riziko</i>		7,901	6,901	1,260	1,2		
	<b>Riziková přírážka celkem</b>									<b>9,30</b>
	<b>Náklady vlastního kapitálu</b>									<b>13,10</b>

## 7. Příloha – Výpočet doby úhrady

Investice = 211.000,- Kč

	Pesimistická var.	Realistická var.	Optimistická var.
Cash Flow	324.432,-	546.457,-	882.086,-
Doba úhrady	x = 7,8 měs	y = 4,6 měs	z = 2,9 měs

### Pesimistická varianta:

12 měs ..... 324.432,-

x měs ..... 211.000,-

---


$$x = (211.000,- \cdot 12) / 324.432,-$$

x = 7,8 měs

### Realistická varianta:

12 měs ..... 546.457,-

y měs ..... 211.000,-

---


$$y = (211.000,- \cdot 12) / 546.457,-$$

y = 4,6 měs

### Optimistická varianta:

12 měs ..... 882.086,-

z měs ..... 211.000,-

---


$$z = (211.000,- \cdot 12) / 882.086,-$$

z = 2,9 měs